

Eila Pajunen

# YRITYS OY:N LASKUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2010




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  7.12.2010	
<b>Tekijä(t)</b>  Eila Pajunen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto	
<b>Nimeke</b>  Yritys Oy:n laskutusprosessin kehittäminen			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Lvi-alalla toimiva Yritys Oy on päivittänyt taloushallinto-ohjelmiaan vastaamaan nykypäivän vaatimuksia, mutta laskutus tuottaa edelleen ongelmia. Laskutuksen ongelmia ovat sen vaikeus ja hitaus. Tutkimusongelma on, kuinka nopeuttaa ja kehittää laskutusprosessia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yhtenäinen toimintamalli, jonka avulla voidaan helpottaa laskun muodostamista ja vähentää laskuttamatta jäävien tuotteiden sekä palvelujen määrää. Tätä kautta parannetaan myös kassanhallintaa ja maksuvalmiutta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla. Kysely ja haastattelut tehtiin yrityksen laskutuksen parissa työskenteleville sekä yrityksen johtohenkilöille. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän nykytilanteen tietämys laskutuksesta sekä avainhenkilöasema mahdollisen muutoksen tapahtuessa. Kyselylomakkeella kysymykset koskivat näkemyksiä Yritys Oy:n laskutuksen nykytilanteesta, siihen liittyvistä ongelmista ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Muutaman teeman ympärille rakennetuilla haastatteluilla kerättiin tietoa muutoksen laajuudesta ja sen läpiviennistä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Yritys Oy:n laskutusprosessissa on useita yksittäisiä parannuskohteita. Esille tulleita ratkaisuehdotuksia oli yhtenäisten lvi-koodien käyttöönotto, selkeät ja yhteiset merkinnät työmääräyksissä ja asennemuutoksen koko laskutusta kohtaan. Laskutusta voidaan kehittää uuden sähköisen palvelun, lvi-koodien ja työmaakohtaisten kansiodien käyttöönotolla. Laskutusprosessin kehittäminen vaatii näiden kaikkien muutosten lisäksi vahvaa muutosjohtajuutta ja onnistunutta sitouttamista muutosta kohtaan.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Taloushallinto, kassanhallinta, laskutus, prosessit, prosessien kehittäminen			
<b>Sivumäärä</b> 52 sivua + liite 1 sivu		<b>Kieli</b> Suomi	
<b>URN</b>			
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Terttu Liimatainen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Yritys Oy	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  7 December 2010	
<b>Author(s)</b>  Eila Pajunen		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  The development of the invoicing process at Yritys Oy			
<b>Abstract</b>  <p>Yritys Oy, a company operating in the field of hpac construction, had upgraded its accounting management software to meet today's requirements, but invoicing cause still trouble. The problems of invoicing were delays and complex procedures. The research problem of this study was how to speed up and develop the invoicing process. The objective was to find out a systematic operation model to help in invoicing and also to reduce the number of uncharged products and services. With this process the cash management and liquidity could also be improved.</p> <p>The study was carried out by using qualitative analysis. The research material was collected by questionings and interviews. The questionings and interviews were aimed at the employees who worked with invoicing process and also at the executives of the Yritys Oy. The interviewees were chosen according to their knowledge of the company's invoicing practises and key position at the time of possible change. The questions of the questioning regarded the previous invoicing practices at Yritys Oy, its difficulties and potential development suggestions. The interviews were based on few themes and they aimed at gathering information about the scale of the change and its implementation.</p> <p>According to the results there were several development targets of improvement at Yritys Oy. The improvement suggestions were the implementation of the systematic hpac codes, clear and common markings at work orders and the change of attitudes towards the invoicing. The invoicing could be developed with new electronic service, with hpac codes and with the implementation of construction site files. In addition, the development of the invoicing process would demand tough change management and successful commitment of the employees.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Accounting management, cash management, invoicing, processes, process development			
<b>Pages</b>  52 pages + appendice 1 page	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>  Terttu Liimatainen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Yritys Oy	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	TALOUSHALLINTO JA LASKUTUS .....	2
2.1	Myyntilaskuprosessi .....	4
2.1.1	Myyntilaskun muodostaminen.....	5
2.1.2	Myyntilaskun lähettäminen.....	6
2.1.3	Myyntisaamiset .....	7
2.1.4	Factoring .....	8
2.2	Kassanhallinta.....	8
2.2.1	Maksuliikenne.....	11
2.2.2	Kassavirtajohtaminen.....	11
2.2.3	Kassavirtalaskelma ja rahoituslaskelma .....	12
2.2.4	Tunnusluvut .....	14
3	PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN .....	16
3.1	Prosessit .....	17
3.1.1	Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen .....	18
3.1.2	Prosessin vakiinnuttaminen .....	20
3.1.3	Prosessin mittaaminen .....	22
3.1.4	Prosessin kehittäminen.....	22
3.2	Muutosprosessi .....	24
3.2.1	Muutoksen suunnittelu ja toteutus .....	25
3.2.2	Muutoksen hallinta ja ohjaus .....	26
3.2.3	Henkilöstö muutosprosessissa .....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1	Toimeksiantaja.....	29
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	29
4.3	Tutkimusaineisto.....	31
4.4	Aineiston analysointi .....	34
5	HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET JA EHDOTUKSET .....	35
5.1	Laskutuksen nykytilanne .....	36
5.2	Henkilöstön näkemykset laskutusongelmasta .....	37
5.3	Henkilöstön näkemykset onnistumisen edellytyksistä .....	38
5.4	Henkilöstön ratkaisuehdotukset.....	39

5.5	Syventävät teemahaastattelut.....	42
6	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN YRITYS OY:SSÄ.....	44
6.1	Muutostarve .....	45
6.2	Kehittämisehdotukset .....	46
6.3	Tutkimuksen teoria ja tulokset.....	48
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	48
7	LOPUKSI.....	51
	LÄHTEET .....	53
	LIITE	

## 1 JOHDANTO

Pk-yrityksissä oikeanlaisella kassanhallinnalla varmistetaan yrittäjän jaksaminen sekä luodaan perusta onnistuneelle ja kilpailukykyiselle yritystoiminnalle. Onnistunut yritystoiminta vaatii hyvän liiketoimintamallin lisäksi toimivat ja kehittymiskykyiset taloushallinnon prosessit. Yksi näistä taloushallinnon prosesseista on laskutus, joka luo perustan koko yrityksen maksuvalmiudelle ja on sen vuoksi kehittämisen arvoinen kohde. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa ja kehittää Yritys Oy:n laskutusprosessia ja sen myötä kassanhallintaa sekä maksuvalmiutta.

Yritys Oy:ssä laskutus koetaan vaikeaksi sekä paljon aikaa vieväksi toiminnoksi ja tästä johtuen laskutus on liian usein myöhässä. Tutkimusongelmana on, kuinka voidaan parantaa ja kehittää laskutusprosessia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää Yritys Oy:n laskutukseen yhtenäinen toimintamalli, jonka avulla saadaan laskutusprosessi nopeammaksi ja yhteneväisemmäksi. Yhtenäisen toimintamallin toivotaan helpottavan laskun muodostamista sekä minimoivan laskuttamatta jäävät tuotteet ja palvelut. Toimivan laskutusprosessin toivotaan nopeuttavan ja parantavan saatavien hallintaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto siihen kerättiin kyselylomakkeella sekä haastatteluilla. Tutkimuksen ajankohtana alkusyksystä 2010 Yritys Oy:ssä oli meneillään useita erilaajuisia lvi-projekteja ja sen vuoksi yrityksellä oli myös paljon tutkimusongelmaan liittyvää työtä eli laskutusta. Tutkimuksen viitekehys muodostuu taloushallinnosta ja etenkin laskutuksesta sen tärkeänä osa-alueena. Toisen osan viitekehyksestä muodostavat prosessit, niiden kehittäminen ja muutosprosessien hallinta. Viitekehyksessä painottuu oikea-aikaisen laskutuksen tärkeys. Jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä alati kiristyvässä kilpailutilanteessa, on sen myös ylläpidettävä jatkuvaa prosessikehitystä, hallittava erilaisia muutoksia ja omattava rohkeaa muutosjohtajuutta.

Taloushallinto on tutkimusaiheena erittäin laaja-alainen. Tämän tutkimuksen aihealue on rajattu käsittämään ainoastaan laskutus ja sen kehittämisessä tarvittavat teoriat. Näiden teorioiden ja tutkimusaineiston avulla lähdetään etsimään toimintamallia, jonka toivon auttavan Yritys Oy:tä eteenpäin heidän laskutusongelmansa ratkaisussa ja luomaan pohjaa siten myös uusille kehitysideoille.

## 2 TALOUSHALLINTO JA LASKUTUS

Yrityksen taloushallinnon tehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta yrityksen johdolle ja ulkoisille sidosryhmille (Eskola & Mäntysaari 2007, 7). Tiedon kerääminen on oltava Vilkkumaan (2005, 49) mukaan suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Taloushallinto tukee yrityksen tuotannollisia prosesseja valvomalla niiden kannattavuutta ja toiminnan tehokkuutta. Taloushallinto toimii siten apuvälineenä yrityksen johdolle tuottamalla avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja. Taloushallinto auttaa toimintojen suunnittelussa ja päätöksenteossa konsultoimalla yrityksen johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallinnon tehtävät muodostuvat pitkälti laskentatoimen alueen tehtävistä, jotka jakautuvat yleiseen laskentatoimeen sekä johdon laskentatoimeen. Laskentatoimi kokonaisuudessaan on yksi yrityksen tukiprosesseista. (Eskola & Mäntysaari 2007, 7 - 8.)

### *Laskentatoimen tehtävät*

Yleinen eli ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksestä ulkoisille tahoille kuten esim. sijoittajille ja rahoittajille. Yleisen laskentatoimen tuotoksena syntyy tilinpäätös, joka perustuu yrityksen kirjanpitoon. Kirjanpito tehdään yleisesti hyväksyttyjen toimintatapojen mukaan ja se perustuu kirjanpitolakiin ja lainsäädäntöön. Tilinpäätös kertoo lukijoilleen yrityksen yhden tilikauden talousprosessin tuloksen, sekä yrityksen ja ulkomaailman väliset rahavirrat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 13.) Ulkoinen laskentatoimi pohjautuu tilinpäätökseen eli jo aiemmin tapahtuneisiin tosiasioihin. Näiden tietojen lisäksi yrityksen johto tarvitsee informaatiota nykytilanteesta voidakseen tehdä liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. (Puolamäki 2007, 58.)

Johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi tuottaa yritysjohdolle päätöksenteossa, toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä tarvittavia laskelmia (Alhola & Lauslahti 2000, 31). Jatkuvasti kehittyvät tietojärjestelmät ja niiden tuottamat tulosteet ovat aiheuttaneet Ikäheimon ym. (2007, 131) mukaan sen, että nykyään tiedon analysointi on sisäisessä laskentatoimessa entistä tärkeämmässä roolissa. Tästä johtuen myös johdon laskentatoimen parissa työskentelevien varsinainen työnkuva on muuttunut laskelmien tekemisestä asiantuntemukseen ja neuvojen antamiseen. Johdon laskentatoimen voidaan katsoa muodostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat kustannuslaskenta, ohjaus

ja päätöksenteko. Kustannuslaskennan ja sen tuottamien laskelmien avulla voidaan ohjata yrityksen toimintaa sekä tehdä tarvittavat päätökset. (Ikäheimo ym. 2007, 133.) Kustannuslaskelmat voidaan jakaa neljään eri ryhmään: vaihtoehtolaskelmat, tavoitelaskelmat, tarkkailulaskelmat ja informointilaskelmat. Vaihtoehtolaskelmissa vertaillaan nimensä mukaisesti eri vaihtoehtoja ja niiden kannattavuutta. Tavoitelaskelmissa asetetaan tavoitteet numeeriseen muotoon joko useamman vuoden päähän ulottuvilla laskelmilla tai lyhyen tähtäimen laskelmilla kuten esim. budjetit. Tarkkailulaskelmien avulla seurataan suunnittelu- ja tavoitelaskelmien toteutumista ja pystytään päivittämään budjettia sekä selvittämään yllättäviä toteutuneita tuottoja tai kuluja. Informointilaskelmat muodostuvat tarkkailulaskelmien pohjalta ja antavat tarvittavaa tietoa omistajille ja yrityksen sidosryhmille. (Alhola & Lauslahti 2000, 31 - 32.)

Strateginen laskentatoimi ohjeistaa yrityksen johtoa strategisten päätösten teossa ja yrityksen nykyisten toimintatapojen ja niiden kehittämisen suunnittelussa tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen kilpailuedun ylläpito ja kilpailijoiden kehityksen seuranta kuuluvat osaksi menestyvän yrityksen strategista laskentatoimea. Taloudelliset tekijät ovat siis vain yksi osa strategista laskentatoimea, sen käsittäessä paljon laajemman kokonaisuuden yrityksen toiminnan, toimintaedellytysten ja toimintaympäristön ohella. Sisäisen laskentatoimen tuottamien vaihtoehtolaskelmien myötä tehdään päätökset esim. investointien suhteen, mutta pelkät laskelmat eivät riitä, vaan yrityksen strategian on oltava näitä toimintoja tukevaa ja edistävää. Strategisen laskentatoimen tuottaman tiedon avulla voidaan kokonaisvaltaisesti tehdä päätöksiä ja suunnitelmia yrityksen tulevaisuuden taloudellisen ja tuotannollisen linjan suhteen. (Vilkkumaa 2005, 51.)

Taloushallinnon eri prosesseista myyntireskontran hoito ja etenkin laskutusprosessi on tärkeässä asemassa yrityksen talouden hyvinvoinnin kannalta. Laskutus- ja hinnoittelumenetelmän täytyy olla kunnossa, jotta yrityksen rahankierto on riittävän nopeaa. Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa kolmeen perushinnoittelumenetelmään: kustannusperusteinen hinnoittelu, markkinaperusteinen hinnoittelu ja kannattavuusperusteinen hinnoittelu (Ikäheimo ym. 2007, 197). Eri alojen yritykset soveltavat parhaaksi katsomiaan erilaisia hinnoittelumenetelmiä, ja tärkeintä onkin löytää oikea ja sopiva käytäntö juuri oman yrityksen tarpeisiin. Tällä tavoin yritys voi säilyttää asemansa alati kiristyvässä markkinakilpailussa ja saavuttaa omat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteensa (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 185).



## 2.1 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi muodostuu myyntitilauksesta, laskutuksesta, maksusuorituksesta ja pääkirjanpidon kirjauksista. Laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta siihen määriteltyjen dokumenttien mukaisesti ja päättyy maksusuorituksen kohdistamiseen myyntireskontrassa, sekä sen jälkeen tehtäviin kirjanpidon kirjauksiin. Merkittävä osa tätä kokonaisuutta on etenkin saatavien hallinta eli laskutuksen ja maksusuorituksen välinen prosessi. (Lahti & Salminen 2008, 73.) Laskutusprosessin viivästyminen tai virheellisyys voi aiheuttaa yritykselle Lahden ja Salmisen (2008, 73) mukaan huonon likviditeettitilanteen eli yrityksen maksuvalmius vaarantuu. Maksuvalmiuden heikkous puolestaan voi vaarantaa koko yrityksen toiminnan. Täytyy myös muistaa, että laskutus on osa yrityksen asiakaspalvelua ja sen ongelmat heijastuvat yrityksen imagoon negatiivisella tavalla. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Myyntilaskuprosessi voidaan hoitaa tietojärjestelmien myötä sähköistetyksi tai manuaalisesti syöttämällä saatu tieto järjestelmään. Perinteisellä tavalla tapahtuvassa laskutusprosessissa tarvittava tieto syötetään järjestelmään manuaalisesti annettujen dokumenttien perusteella. Sähköisesti tapahtuva laskutus tapahtuu puolestaan muodostamalla lasku järjestelmien sisältämän tiedon perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 77.) Pienissä yrityksissä laskutusmäärien ollessa suhteellisen pieniä, ei laskutusjärjestelmän kehittäminen ole ensisijainen kehityskohde, mutta laskutusmäärien kasvaessa sähköistetty järjestelmä tuo hyötyä tehokkuudellaan (Lahti & Salminen 2008, 78).

Yrityksen liiketoiminnan keskittyessä Internet-myyntiin on laskutusprosessi vaatimuksineen aivan erilainen kuin prosessikeskeisessä liiketoiminnassa. Tärkeää olisi saada laskutustiedot ja tapahtumat suoraan järjestelmään liiketapahtuman yhteydessä tai saada tarvittava tieto suoraan toisesta sovelluksesta tai vaikkapa Excel-taulukosta. Näin vältetään tilanne, jossa laskuttajalle toimitetaan jo kertaalleen tallennetut tiedot laskutettavista tapahtumista ja laskuttaja tallentaa samat tiedot uudelleen laskun muodostamiseksi. (Lahti & Salminen 2008, 78.)

Laskutusprosessi vaatii monipuolisten työvälineiden ja osaavan henkilöstön lisäksi laskutuksesta vastaavan henkilön, joka toimii Laamasen (2007, 124) mukaan toiminnankehittäjän roolissa. Kehitettäessä yrityksen laskutusprosessia tulisi ensin ymmärtää ja tarkastella omaa liiketoimintaa, sen vaikuttavia tekijöitä laskutusprosessiin ja vaa-

timuksia laskutusjärjestelmälle. Näin löytyy paras ratkaisumalli yrityksen laskutusprosessin hoitamiseen. (Lahti & Salminen 2008, 78.)

### **2.1.1 Myyntilaskun muodostaminen**

Laskutusprosessiin kuuluu järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen hallinta ja päivitys. Myyntireskontra sisältää asiakasrekisterin, tuoterekisterin hinnastoineen ja kirjanpidon ohjaavat tiliöintisäännöt. Asiakastietojen ylläpito liittyy olennaisesti laskutusprosessiin ja niiden hallinta kuuluu asiakasrekisteriin. Asiakasrekisteri sisältää asiakkaan kannalta kaikki olennaisesti tärkeät yhteystiedot maksuehdoista lähtien. (Lahti & Salminen 2008, 76.)

Logistiset tiedot, kuten toimitustapa ja toimitusehdot, voivat sisältyä joko asiakasrekisterin tietoihin tai tavarantoimitukseen liittyvään myyntilaskuun. Asiakasrekisterin yhtenäisyyden merkitys korostuu Lahden ja Salmisen (2008, 77) mukaan etenkin moniyritysympäristössä, jolloin asiakas on kaikkien yhtiöiden käytössä yhtenäisillä tiedoilla yhden perustamiskerran jälkeen. Asiakastietojen päivittäminen tulee suorittaa huolellisesti, jotta muutokset esim. osoitemuutokset, tallentuvat rekisteriin yhtenäisesti (Lahti & Salminen 2008, 77).

Laskun muodostaminen tapahtuu joko tallentamalla paperilla saadut laskutiedot manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmään syötetyn tiedon perusteella. Laskun muodostukseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös itse myyntitapahtumaan liittyvät tilanteet. Myyntitapahtuma voi olla luonteeltaan käteismyyntiä, Internet-myyntiä, tilausperusteista myyntiä, sopimusperusteista myyntiä, prosessilaskutusta, edelleenlaskutusta tai manuaalilaskutusta. (Lahti & Salminen 2008, 78.)

Käteismyynnissä maksutapoina ovat yleensä käteinen tai pankki- ja luottokortit. Vaikka käteismyynnistä ei lähetetä erillisiä myyntilaskuja, on Lahden ja Salmisen (2008, 80) mielestä syytä seurata käteismyynnin maksutapahtumia myyntireskontran kautta. Internet-myynnissä maksutapoina ovat nettipankkimaksut tai luottokorttimaksut. Myyjän järjestelmiin rekisteröityneet yritykset voivat olla myös Internet-myynnissä laskutusasiakkaita, jolloin tavarantoimituksen yhteydessä lähetetään asiakkaalle järjestelmästä myyntitapahtumaan perustuva lasku. Tilausperusteisessa myynnissä asiakkaan tilaus tallentuu järjestelmään kaikkine tarvittavine tietoineen. Tieto toimituksesta

päivittyy järjestelmään myyntitilaukselle ja seuraavassa laskutusajossa myyntilaskun perusteella tulostuu automaattisesti myyntilasku. (Lahti & Salminen 2008, 81.)

Sopimusperusteisessa myynnissä myyntilasku muodostuu tietyin väliajoin toistuvasta yleensä vakiosummaisesta laskusta. Sopimusperusteisen myyntilaskun muodostaminen tapahtuukin automaattisesti suoraan järjestelmään tallennetuista laskutus- ja sopimusehdoista laskutusajon yhteydessä. Yleisimpiä sopimusperusteisia laskuja ovat vuokrat ja erilaiset leasingmaksut. Projektiperusteisessa myynnissä laskutus tapahtuu projektin valmistumisasteen perusteella. Projektin tietyn vaiheen valmistumisen ja sen hyväksymisen jälkeen muodostetaan asiakkaalle lasku järjestelmään ennalta syötetyn projektivaihelaskutuksen mukaan. (Lahti & Salminen 2008, 82.)

Prosessilaskutuksen laskut perustuvat asiakkaiden käyttämiin palveluihin tai tuotteisiin. Laskutus tapahtuu toteutuneiden tuotantokustannusten perusteella ja tällöin puhutaan kustannusperusteisesta laskutuksesta. (Alhola & Lauslahti 2006, 37.) Esimerkkinä mainittakoon vedenkulutuksen laskutus vuosittain asiakkaan käyttämän veden määrän perusteella. Tieto kulutuksesta tallentuu lukemailmoituksen myötä järjestelmään ja lasku muodostuu annettujen tai järjestelmästä saatujen lukemien perusteella. Edelleenlaskutuksessa lasku muodostetaan asiakkaalle myyjäyrityksen vastaanottaman ostolaskutietojen perusteella tai lasku muodostuu myyjän palkanlaskentajärjestelmään tekemän oman matkalaskun yhteydessä. (Lahti & Salminen 2008, 83.)

### **2.1.2 Myyntilaskun lähettäminen**

Myyntilaskun toimittaminen asiakkaalle tapahtuu joko perinteisesti tulostamalla lasku paperille ja lähettämällä se postitse tai sähköisesti eri menetelmiä hyödyntäen. Sähköisiä laskukanavia ovat sähköpostilaskut, E-kirje-laskut, verkkolaskut ja EDI-laskut. Sähköpostilaskut lähetetään nimensä mukaisesti sähköpostin välityksellä liitetiedostona asiakkaalle. E-lasku -menetelmää käyttäen laskun lähettäjä toimittaa e-kirjetulostuspalveluun sähköisesti laskun sisältämän tiedon ja tulostuspalvelu toimittaa laskun paperiversiona asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2008, 84.)

Verkkolaskuja lähettäessä puhutaan menetelmästä, jossa laskuaineisto siirretään laskutusjärjestelmästä sovitulle palveluntarjoajaoperaattorille, joka puolestaan välittää aineiston eteenpäin asiakkaalle. Operaattori voi tarvittaessa muuntaa aineiston muotoa

laskun vastaanottajan vaatimaan muotoon. Mikäli laskun vastaanottaja ei pysty ottamaan laskua vastaan sähköisessä muodossa, välitetään lasku tulostuspalveluun, josta se lähetetään lopulta asiakkaalle paperiversiona. (Lahti & Salminen 2008, 86.) Laskutuksen sähköistymisen nopeimpana edistystekijänä mainitaan palvelu, jossa vastaanottaja pystyy itse määrittelemään haluamansa vastaanottotavan (Lahti 2008). EDI-laskutuksessa laskun rivitiedot siirtyvät tehokkaasti sähköisen tiedonsiirron ansiosta yritysten ollessa kytkeytyneenä toisiinsa sovitun tiedonsiirtomenetelmän avulla (Lahti & Salminen 2008, 86).

Itella Informationin teettämän tutkimuksen mukaan suuryritykset ovat jo varsin pitkällä laskutuksen sähköistyksessä pienten ja keskisuurten yritysten seurattessa hieman maltillisemmin perässä (Lahti 2008). Koskisen (2008) mukaan suuryritysten on ollut helpompi siirtyä sähköiseen laskutukseen, koska suuryrityksillä on tarvittavaa osaamista kehittää sähköisiä prosesseja. Pk-yritysten suunnitellessa sähköiseen laskutukseen siirtymistä, eri yhteistahojen mukanaolo lisää tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia (Koskinen, 2008).

Koskinen (2008) painottaa laskujen vastaanottajan merkitystä sähköisen laskutuksen etenemisessä. Laskunsaajan vaatiessa sähköisiä laskuja, siirtyy muutospaine laskuttajan puolelle (Koskinen, 2008). Kannustimena sähköiseen laskutukseen siirtymisessä toimivat asiakaspalvelun parantamisen helppous, laskunkäsittelyn nopeutuminen, ympäristöystävällisyys, kustannussäästöt ja kehityksen mukana pysyminen. Myös From (2008) mainitsee sähköiseen tiedonsiirtoon liittyvän kehityksen jatkuvuuden tärkeänä edellytyksenä varmistaa yritysten globaalinen kilpailukyky.

### **2.1.3 Myyntisaamiset**

Myyntisaamiset muodostuvat niiden tuotteiden tai palvelujen myynnistä, jotka on myyty asiakkaalle luotolla eli laskutuksen kautta. Myyntisaamisten myötä yritykseen sitoutuu pääomaa, joka on rahoitettava joko omalla tai vieraalla pääomalla. Mitä pidempi maksuaika asiakkaalle annetaan, sitä enemmän saamisiin sitoutuu pääomaa. Myyntisaamiset muodostavat luottoriskin, jonka suuruus on suoraan riippuvainen myyntisaamisiin sitoutuneen pääoman määrästä sekä asiakkaan maksukykyvystä. (Talponen 2002, 14.)

Luotolla myynti voi olla yritykselle kilpailuvaltti, mutta siihen liittyvät vaarat on syytä minimoida. Myyntisaamisia on valvottava tehokkaasti ja niiden seurannassa on toteutettava nopeaa perintäjärjestelmää. Yritysten välisessä luottokaupassa on ensisijaisen tärkeää tarkistaa asiakkaan luottotiedot, sekä tarvittaessa laatia huolellisesti solmittu ja tarkastettu luottosopimus. Luotolla myyntiin liittyy aina tappion riski ja sen vuoksi yrityksen käyttämä luottopolitiikka on oltava tiukka, jottei se houkuttele asiakasyrityksiä väärinkäytöksiin laiskan maksamisen myötä ja siten aiheuta yritykselle taloudellisia ongelmia. (Passila 2009, 196.)

#### **2.1.4 Factoring**

Myyntisaamisiin liittyvää luottoriskiä voidaan pienentää käyttämällä factoringia eli myymällä yrityksen myyntisaamiset rahoitusyhtiölle. Useat rahoitusyhtiöt tarjoavat myös kokonaisvaltaisia paketteja myyntireskontran hoidosta aina laskun perintään saakka. Factoring nopeuttaa kassavirtoja, jolloin rahan kierto nopeutuu ja samalla helpottuu koko maksuvalmiuden sekä kassanhallinnan suunnittelu. Myyntisaamiset toimivat vakuutena ja rahoitusyhtiö saa oman tuottonsa korkona, joka veloitetaan asiakkaan käytön mukaan. (Talponen 2002, 26.)

Factoring on yksi vaihtoehto yrityksen viedessä tavaraa ulkomaille ja siten kohdatessa erilaisia maksukäytäntöjä ja sopimuskulttuureja. Suomessa on Hirvikorven (2007) mukaan totuttu 14 päivän maksu aikaan sen ollessa Euroopassa keskimäärin jopa 60 – 90 vuorokautta. Ulkomaankauppa voi tuoda runsaasti lisämyyntiä, mutta luottoriski kasvaa, saamiset voivat venyä pitkälle ja valuuttariskin mahdollisuuskin on Hirvikorven (2007) mukaan olemassa. Tällöin voidaan turvautua perinteiseen luottovakuutukseen tai rahoitusyhtiön antamaan takuuseen. Perinteisessä luottovakuutuksessa myyntisaamiset toimivat vakuutena, eikä ulkopuolisia vakuuksia tarvita. Turvautuessa rahoitusyhtiön takaukseen, paikallinen rahoitusyhtiö tutkii ostajana olevan ulkomaisen asiakkaan ja antaa tämän maksukyvystä takauksen. (Hirvikorpi 2007.)

## **2.2 Kassanhallinta**

Yrityksen täytyy pystyä suoriutumaan pakollisista lakisääteisistä maksuista, henkilökunnalle maksettavista palkoista, ostovelosta sekä rahoituslainoista. Yritys voi yllättäen joutua tilanteeseen, jolloin tulee äkillinen menoerä, vaikka pienimuotoinen pakol-

linen investointi. Tällöin punnitaan yrityksen maksuvalmius ja mitataan yrityksen onnistuminen kassanhallinnassa. (Passila 2009, 185.) Kassanhallinnalla varmistetaan rahavirtojen oikea-aikainen liikkuvuus ja siten vältetään kassan ehtyminen sekä maksuvalmiuden vaarantuminen. Etenkin tilanteissa, joissa yritys kasvaa voimakkaasti ja nopeasti, on kassanhallinnalla tärkeä merkitys. Menovirtojen kasvaessa on varmistettava, että myös kassaan tulee riittävästi ja tarpeeksi nopeasti rahaa. (Passila 2009, 185.)

Kassanhallinnasta puhuttaessa täytyy huomioida, että se sisältää useita eri osa-alueita. Tärkeimpiä näistä osa-alueista ovat myyntisaamisten hallinta, ostovelkojen hallinta, materiaalinhallinta, sijoitustoiminnan hallinta, pankki- ja maksuliikenteen hallinta sekä kassan ja lyhytaikaisten sijoitusten hallinta. Taulukko 1 havainnollistaa, että kassanhallinnalla tarkoitetaan yrityksen lyhytaikaisten saamisten ja velkojen hallintaa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 46.)

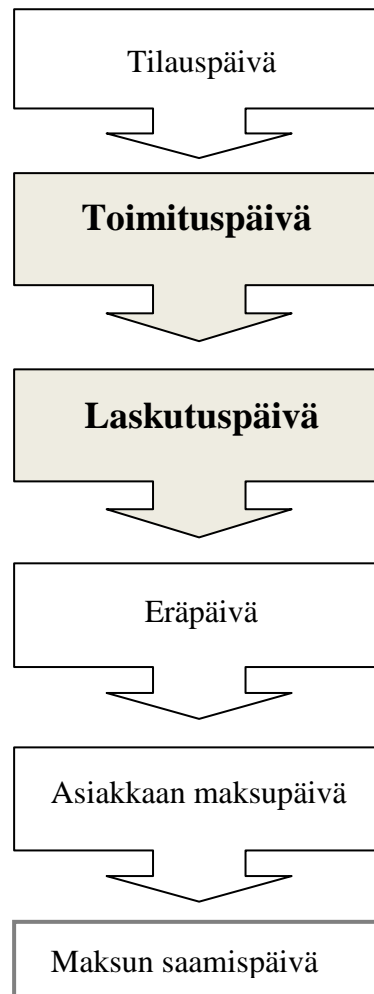
**TAULUKKO 1. Kassanhallinnan alue (Leppiniemi & Puttonen 2002, 46)**

Tase	
Vastaavaa	Vastattavaa
<i>Pysyvät vastaavat</i>	<i>Oma pääoma</i>
Aineettomat hyödykkeet	Tilinpäätössiirrot
Aineelliset hyödykkeet	Pakolliset varaukset
Sijoitukset	<i>Vieras pääoma</i>
<i>Vaihtuvat vastaavat</i>	Pitkäaikainen vieras pääoma
Vaihto-omaisuus	Lyhytaikainen vieras pääoma
Saamiset	Rahalaitoslainat
Rahoitusarvopaperit	Ostovelat
	Siirtovelat
Rahat ja pankkisaamiset	Muut velat

Onnistuneeseen kassanhallintaan tarvitaan hyvää yrityksen laskentajärjestelmien tuntemusta, perehtyneisyyttä yrityksen eri toimintoihin ja osa-alueisiin sekä perehtymistä yrityksen eri prosessitoimintoihin (Leppiniemi & Puttonen 2002, 47). Onnistuneen kassanhallinnan kannalta tärkeimmät tekijät ovat Leppiniemen ja Puttosen (2002, 47)

mukaan toiminnan ja raportoinnin kurinalaisuus, jokahetkinen tietäminen, ennusteiden jatkuva tarkentaminen, neuvottelualttius, jouston ylläpito ja reagointiherkkyys.

Onnistuneella kassanhallinnalla varmistetaan tehokas kassavarojen ja maksuliikenteen hoito ja siten varmistetaan yrityksen elinkaaren jatkuvuus. Yrityksen kassanhallinnan ollessa kunnossa voidaan yrityksen varoja vapauttaa tuottavampaan toimintaan. (Lepiniemi & Puttonen 2002, 46.)



**KUVA 1. Myyntitulojen kassaanmaksuketju (Kinnunen ym. 2000, 227)**

Kassanhallintaa voidaan parantaa nopeuttamalla tilausten toimitusta ja laskutuksen samanaikaisuutta. Tällä pyritään lyhentämään tavaran toimituksen ja laskutuksen välistä aikaa, sekä samalla vaikuttamaan yritykseen sitoutuneen liikepääoman määrään. (Kinnunen 2000, 227 - 229.) Kuvassa 1 näkyy tyypillinen myyntitulon kassaanmaksuketju. Kassanhallinnan parantamiseksi täytyy yrityksen laskutusmenetelmää kehittää siten, että toimituspäivä olisi sama kuin laskutuspäivä. (Kinnunen 2000, 227 - 229.)

### **2.2.1 Maksuliikenne**

Onnistunut kassanhallinta vaatii tehokkaan laskutusjärjestelmän myötä hyvin toimivat maksuliikennejärjestelyt. Pankit tarjoavat erilaisia maksuliikenne ratkaisuja, jotka voivat sisältää esim. välitys- ja raportointipalveluja, automaattisia sijoituspalveluja sekä korollisia tilejä. Onnistunut maksuliikennejärjestely minimoi yrityksen maksuliikenteen järjestämisestä aiheutuvat välittömät pankkikulut optimoimalla käytettävien pankkipalveluiden määrän. Tehokas ratkaisu tuottaa nopeasti tietoa kertyneistä maksuista ja huomioi maksun viivästymisestä aiheutuneet kustannukset. Onnistunut maksuliikennejärjestely vaatii pankkien tarjoamien vaihtoehtojen sekä erilaisten palvelujen hyvää tuntemusta ja punnitsemista, sekä tietysti pankkien kilpailuttamista. (Leppiniemi 2009, 181.)

Kehittyvä tietotekniikka on muuttanut maksuliikennejärjestelyjä entistä enemmän konekieliseen suuntaan, mikä toisaalta mahdollistaa maksuliikenteen yhdistämisen suoraan yrityksen omiin tietojärjestelmiin ja sitä kautta myyntireskontraan sekä kirjanpitoon. Maksuliikenne ratkaisujen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen tuottomahdollisuuksien lisäämiseen sekä toisaalta kustannusten vähentämiseen. (Leppiniemi 2009, 181.)

Oman haasteensa yritysten maksuliikenteeseen tuo siirtyminen EU-alueen yhtenäiseen euromaksualueeseen eli SEPA:aan. SEPA-muutokset aiheuttavat yrityksille ensisijaisesti maksuliikennejärjestelmien päivittämisen. SEPA:n vakiintumisen mukanaan tuomat edut ja hyödyt näkyvät Lahden ja Salmisen (2008, 121) mukaan etenkin niillä yrityksillä, joilla on paljon rajoja ylittävää maksuliikennettä EU-alueella. Toisaalta SEPA tuo mukanaan pienille yrityksille lisäkustannuksia muuttuvien tilinumeroiden ja käytäntöjen myötä.

### **2.2.2 Kassavirtajohtaminen**

Kassavirtajohtamisella pyritään varmistamaan ja pitämään yrityksen likviditeetti eli maksuvalmius mahdollisimman hyvänä. Erikokoiset ja eri elinkaaren vaiheessa olevat yritykset tarvitsevat kassavirtojen hallintaa toimintojensa turvaamiseksi ja yritystoiminnan eteenpäin viemiseksi. (Passila 2009, 187.) Passilan (2009, 187) mukaan huolellinen kassavirtasuunnittelu takaa yrittäjälle hyvät yöunet sekä auttaa vähentämään



stressiä ja siten jaksamaan paremmin. Kassavirtajohtamisen tavoitteena on löytää yrityksen kassavirralla optimaalinen sykli. Tällöin pyritään saamaan ostolaskuille mahdollisimman pitkä maksuaika ja puolestaan kotiuttamaan myyntisaamiset mahdollisimman pian. Näin pystyttäisiin maksamaan ostovelat niihin kohdistuvista myyntituotoista. Tämä on kuitenkin mahdotonta yrityksissä, joissa kassamyynnin osuus on pieni ja myynti koostuu laskumyynnistä. (Passila 2009, 187.) Kassavirran sykliä voidaan kuitenkin parantaa, kuten jo aiemmin todettiin toimituspäivän ja laskutuspäivän samanaikaistamisella.

Täytyy muistaa, että yrityksen toimiva kassavirta ei takaa vielä yritykselle voittoa, vaan hyvällä kassavirtajohtamisella taataan, että yritys pystyy maksamaan velvoitteen. Yrityksen kassavirtajohtamisessa on onnistuttu hyvin, jos seuraavat asiat ovat kunnossa: myyntisaamisten kiertoaika on lyhyt, ostovelkojen kiertoaika on riittävän pitkä ja varaston kiertoaika on optimaalinen tilauksen ja toimituksen suhteen. Kassavirtajohtamisen apuvälineinä toimivat kassavirtalaskelmat ja rahoituslaskelmat. (Passila 2009, 195.)

### **2.2.3 Kassavirtalaskelma ja rahoituslaskelma**

Passilan (2009, 167) mielestä kassavirtalaskelma on pienen yrityksen omistajan kannalta erittäin tärkeä työkalu. Kassavirtalaskelmasta nähdään yrityksen tulorahoitus eli riittävätkö tuotot kattamaan menot vai tarvitaanko ulkopuolista rahoitusta, jotta selviydytään tulevista maksuista (Passila 2009, 167). Jos tulorahoitus loppuu ja ulkopuoliseen rahoitukseen joudutaan turvautumaan jo aikaisessa vaiheessa, esitetään tällöin huolestuneita arvioita yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä (Leppiniemi & Kykänen 2007, 152).

Kassavirtalaskelma kertoo suoraan lukijalleen, miten ja mistä tekijöistä pk-yrityksen rahavirratt kuukausitasolla ovat muodostuneet. Kassavirtalaskelman avulla voidaan seurata yrityksen maksuvalmiutta ja ennustaa mahdolliset maksuvaikeudet kuukausitasolla. (Koski 2008, 67 - 68.) Erityisen tarkan tarkastelun kohteena on yrityksen maksuvalmius silloin, kun yritys kasvaa. Tällöin kassavirtalaskelman avulla voidaan määrittää kustannusraja, jota ei voida ylittää ilman, että yrityksen maksuvalmius vaarantuu. Maksuvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat erilaiset myynti- ja hinnoittelumuutokset. Kassavirtalaskelman avulla voidaan pohtia, kuinka palvelu voidaan hinnoitella,

jotta se olisi tuottavaa pitkällä tähtäimellä. Muuttamalla hinnoitteluperiaatetta voidaan löytää uusi ja tuottavampi tapa, jolla parannetaan yrityksen maksuvalmiutta. (Koski 2008, 55 ja 62.)

Jotta kassavirtalaskelmaa voidaan tulkita ja hyödyntää oikein, täytyy yrityksen johdon tuntea myynti- ja tuotantoprosessi sekä asettaa selkeät välitavoitteet myynnille ja tuotannolle. Myyntiprosessin suunnittelu, seuranta ja asiakasrajapintojen seuraaminen sekä niistä aiheutuva kassavaikutus auttavat löytämään yritykselle optimaalisen myynti- ja hinnoittelutavoitteen. Kassavirtalaskelmaa voidaan hyödyntää kuukausitasolla, mutta myös pidemmän aikavälin seurannassa eli tulkittaessa yrityksen tilinpäätöstä. Kassavirtalaskelman tietoja tarkasteltaessa saadaan tietoa yrityksen käytössä olevien rahavarojen riittävydestä, kuin myös yrityksen kannattavuudesta. Täytyy kuitenkin muistaa, että hyvätkään laskelmat ja suunnitelmat eivät auta, jos niitä ei jatkuvasti päivitetä ja reagoida niiden tuomiin muutoksiin. (Koski 2008, 68.)

### *Rahoituslaskelma*

Harva pk-yritys joutuu rahoituslaskelmaa tekemään, vaan rahoituslaskelma esitetään tilinpäätöksen yhteydessä silloin, kun kirjanpitolain (KPL 3:9.2 §) mainitut edellytykset täyttyvät. Tämä merkitsee rahoituslaskelman tekemistä julkisissa osakeyhtiöissä sekä niissä yksityisissä osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa, joissa täyttyy vähintään 2 seuraavista ehdoista:

- 1) liikevaihto tai vastaava tuotto 7,3 milj. €
- 2) taseen loppusumma 3,65 milj. €
- 3) työntekijöitä keskimäärin 50 henkilöä

Rahoituslaskelma antaa informaatiota siitä, kuinka tuloslaskelmassa olevat rahavirrat on saatu aikaiseksi ja mihin kertyneet rahat ovat käytetty. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2007.) Rahoituslaskelma tehdään tuloslaskelman ja taseen pohjalta, noudattamalla hyvään kirjanpilotapaan kuuluvaa olennaisuuden periaatetta (Koski 2008, 49).

Rahoituslaskelmasta ilmenee yrityksen liiketoimintaan kuuluva rahavirta, yrityksen investointeihin käyttämä rahavirta sekä oman ja vieraan pääoman muutoksista kertova rahoitusvirta (Koski 2008, 49). Liiketoiminnan rahavirta osoittaa, onko yritys pystynyt

tilikauden aikana tuottamaan riittävästi rahavaroja liiketoiminnallaan, jotta sen toimintaedellytykset säilyvät, tuotot pystytään maksamaan oman pääoman sijoittajille eli osakkaille, pystytään investoimaan ja maksamaan lainoja takaisin. Investointien rahavirtaa kuvastavat käyttöomaisuuden myyntitulot ja erilaiset hankinnat eli investoinnit. Rahoitusvirta kertoo puolestaan yrityksen taseen oman ja vieraan pääoman muutokset tilikauden aikana. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2007.)

#### **2.2.4 Tunnusluvut**

Erilaisten tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella yrityksen toimintaa ja sen menestymistä. Tunnusluvut johdetaan suoraan yrityksen tilinpäätöksestä, joka kuvaa yrityksen yhden tilikauden tulosta. (Alhola & Lauslahti 2006, 154.) Tunnuslukujen avulla voidaan seurata yrityksen talouden toimintaedellytysten kehittymistä vertaamalla vuosittain saatuja lukuja toisiinsa. Lukuja laskettaessa täytyy muistaa yrityksen tilikauden olleessa lyhyempi tai pidempi kuin 12 kk, muuntaa tulosta kuvaava jäämä laskennallisesti vastaamaan 12 kuukautta, jotta luku on edelleen vertailukelpoinen aiempien vuosien lukuihin nähden. (Leppiniemi & Kykkänen 2007, 143.) Tunnuslukujen pohjalta voidaan tehdä ennusteita aikasarjojen jatkuvuudesta, mutta Puolamäki (2007, 75) muistuttaa, että niiden perusteella ei kuitenkaan pystytä luotettavasti ennustamaan yrityksen tulevaisuutta.

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden edellytyksenä ovat sen maksuvalmius, vakavaraisuus ja kannattavuus. Näistä kannattavuus on keskeisin yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta, mutta jos yritys ei selviydy maksuvelvoitteistaan, ainoastaan vakavaraisuus voi pelastaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Näin ollen maksuvalmiuden merkitys korostuu yrityksen jokapäiväisen toiminnan onnistumisessa. Maksuvalmiutta kuvaavia mittareita ja tunnuslukuja on useita, mutta yleisimmin käytetyt ovat Quick ratio (QR) ja Current ratio (CR). (Alhola & Lauslahti 2006, 154.)

##### *Quick ratio*

Quick ratio kertoo, miten yritys selviytyy nopeasti erääntyvistä veloistaan ja tällöin verrataan rahoitusomaisuutta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Laskentakaava noudattaa seuraavaa periaatetta:

$$QR = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Rahoitusomaisuus sisältää rahat, pankkisaatavat, rahoitusarvopaperit ja lyhytaikaiset saatavat eli myyntisaamiset. Lyhyellä vieraalla pääomalla tarkoitetaan nopeasti erääntyviä velkoja. Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut Quick ration ohjearvoiksi seuraavanlaiset arvot:

yli 1	hyvä
0,5 – 1	tydyttävä
alle 0,5	heikko

Quick ratiota laskettaessa täytyy muistaa, että se kertoo ainoastaan tilinpäätöshetken maksuvalmiuden. Yrityksen käyttäessä Quick ratiota maksuvalmiuden seurannassa tulisi yrityksen asettaa oma yritysکوhtainen arvo ja seurata arvon muuttumista kuukausitasolla. (Vilkkumaa 2005, 434 - 435.)

#### *Current ratio*

Current ratiolla mitataan yrityksen maksuvalmiutta ottamalla huomioon edellisten lisäksi myös yrityksen vaihto-omaisuuden arvo. Laskukaava pysyy samana otettaessa rahoitusomaisuuden lisäksi jaettavaan vaihto-omaisuus. Current ration käyttö maksuvalmiuden arvioimisessa on perusteltua silloin, kun vaihto-omaisuus on verrattain suuri ja helposti muutettavissa rahaksi. Current ratio on hyvä saataessa lukuarvoksi 2. Voidaan ajatella, että current ration ollessa 2, pystyy yritys maksamaan rahoitusomaisuuden sekä vaihto-omaisuuden turvin lyhytaikaiset velkansa kahdesti. Tunnuslukuja seurattaessa ja niitä käytettäessä maksuvalmiuden mittaamisessa, täytyy huomioida oikeanlaisten mittareiden valinta toimialasta riippuen ja ymmärtää tunnuslukujen kertoma informaatio. (Alhola & Lauslahti 2006, 158.)

#### *Myyntisaamisten kiertoaika*

Kiertoaika-tunnusluvut kertovat päivinä varsinaisen rahan sitoutumisen yrityksen toimintaan (Leppiniemi & Kykkänen 2007, 149). Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka kauan kestää ennen kuin raha on yrityksen kassassa laskun lähettämispäivästä

alkaen. Yritysten maksuaikakäytäntö on hyvin erilainen ja jokainen yritys asettaa omat maksuaikansa omien tavoitteidensa mukaisesti. Maksuaikaa määrittäessä täytyy muistaa, että todellinen maksuajankohta on ratkaisevin ja mitä lähempänä tämä ajan-kohta on yrityksen käyttämää maksuajankohtaa, sen parempi yrityksen tilanne on. Ihanteellinen myyntisaamisten kiertoaika on yrityksen käyttämä maksuaika, olkoon se sitten 7 vrk tai 14 vrk. (Vilkkumaa 2005, 436.)

### **3 PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN**

Organisaatiolla tulee olla selkeä päämäärä toiminnalleen eli visio, mihin asemaan se tulevaisuudessa pyrkii. Tarvitaan myös perimmäinen tarkoitus toiminnalle eli missio, joka määrittää organisaation olemassaolon syyn. Näiden lisäksi on tärkeää, että organisaatiolla on toimiva strategia eli selkeä suunnitelma kuinka näihin yllä mainittuihin tavoitteisiin päästään. Vision, mission ja strategian myötä organisaatio tarvitsee tuotettavaa toimintaa, jotta se säilyttää toimintaedellytykset yhä kiristyvillä kilpailumarkkinoilla. (Martola & Santala 1997, 48.)

Tuottava toiminta edellyttää suunnitelmallisuutta ja jatkuvaa kehitystä. Tällöin puhutaan organisaation liiketoimintaprosesseista ja niiden kehittämisestä. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, jossa sarjan eri toiminnot ja tehtävät muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jonka tuloksena syntyy asiakkaalle arvoa tuova tuote tai palvelu. (Laamanen 2005, 75.) Organisaatio toteuttaa omaa toimintastrategiaansa prosessiensa myötä (Laamanen 2005, 155). Näiden prosessien jatkuva kehittäminen on Morris ja Brandonin (1994, 17) mukaan välttämätöntä pitkäaikaisen kilpailuedun turvaamiseksi.

Tunnistamalla yrityksen liiketoimintaprosessit ja kehittämällä niitä jatkuvan tarkastelun avulla, voidaan Laamasen (2007, 22) mukaan saavuttaa toimiva yhteistyö asiakkaan kannalta, kannustava ja menestyvä työyhteisö sekä löytää toiminnalle oikeanlainen kehityssuunta. Yrityksen eri liiketoimintaprosessien tunnistaminen ja niiden kuvaaminen on lähtökohtana prosessien kehittämiselle. Kehittymishaluinen organisaatio tunnistaa omat liiketoimintaprosessinsa, rajaa ne riittävän tarkasti ja luo prosesseista selkeän prosessikartan. Selkeiden kuvausten jälkeen toiminta organisoidaan prosessien mukaisesti ja saadaan motivoitunut henkilöstö sitoutumaan prosessien jatkuvaan ke-

hittämiseen. (Laamanen 2007, 23.) Prosessien suorituskyky kuvastaa yrityksen tuloksellisuutta ja tehokkuutta, mutta Anttilan ja Kajavan (2009) mukaan huonosti hallitut liiketoimintaprosessit kuvastavat yrityksen toimintayksikköjen välisiä ristiriitoja.

Prosessien kehittäminen ja prosessijohtaminen kohdistuu yrityksen prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa (Kiiskinen ym. 2002, 30). Prosessia kehitettäessä tulee muistaa kuitenkin kehittämisen perimmäinen tarkoitus, muutoksella haetaan entistä tehokkaampaa resurssien käyttöä suhteessa siitä syntyvään arvoon (Laamanen 2005, 151). Keskeisiksi kehittämisen kohteiksi Puolamäki (2007, 213) mainitsee ei-rahamääräiset mittarit, vaan operatiiviset kilpailutekijät eli laadun, läpimenoajan ja kustannukset.

### **3.1 Prosessit**

Prosessi sanalla on hyvin monta eri merkitystä riippuen siitä, minkälaisessa asiayhteydessä sitä käytetään. Prosessiksi voidaan kutsua oppimisprosessia, koulutusprosessia tai vaikkapa opinnäytetyöprosessia. Yhteisenä tekijänä on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja, jotka yhdessä muodostavat tuotoksen. Tutustuttaessa organisaatioiden toimintaan ja sen eri osa-alueisiin käytetään nimityksenä tuolloin liiketoimintaprosessia. (Laamanen 2007, 19.) Prosessin lähtökohtana on asiakas. Prosessin asiakas ei välttämättä ole aina ulkopuolinen asiakas, vaan asiakkaana voi olla myös yrityksen sisäinen asiakas esim. toinen osasto. (Alhola & Lauslahti 2000, 91.)

Prosessit pilkotaan pienempiin osiin, jolloin puhutaan ydinprosesseista ja tukiprosesseista (Kiiskinen ym. 2002, 28). Ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta olennaisesti tärkeitä, koska niiden kautta on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Niiden myötä syntyy asiakkaalle lisäarvoa ja niiden ensisijaisena tavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvä palvelu tai tuote ja siten vastata asiakkaan tarpeeseen. (Laamanen 2007, 52.) Tukiprosessit luovat puolestaan edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Näin ollen tukiprosessien voidaan katsoa palvelevan organisaation omaa sisäistä henkilöstöä. Esimerkkinä voidaan ajatella tilannetta, jossa yrityksen ydinprosessina on tietyn palvelun tuottaminen ja sen tukiprosessina puolestaan on taloushallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 29.)

Prosessi tarvitsee myös prosessinomistajan, joka seuraa prosessin toimintaa, siinä käytettäviä resursseja, syntyvää tuotosta ja prosessin suorituskykyä (Laamanen 2007, 20). Prosessin suorituskykyä ja onnistumista seurataan Kiiskisen ym. (2002, 37) mukaan mittaamalla ja havainnoimalla. Prosessinomistajan vastuulla on mm. henkilöstön motivoiminen ja kannustaminen, asianmukaisten työvälineiden hankkiminen ja informoiminen prosessin kehitystarpeista yrityksen johdolle. Tarkastelun avulla prosessinomistaja voi parantaa prosessin kulkua poistamalla siinä havaitsemansa pullonkaulat. (Kiiskinen ym. 2002, 37.)

### **3.1.1 Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen**

Prosessikehittämisen lähtökohtana on prosessin tunnistaminen. Prosessin tunnistamisessa määritetään prosessin alku ja loppu, sen keskeisimmät asiakkaat ja toimittajat, prosessin vaatimat syötteet ja tuotteet, prosessin vaiheet sekä prosessin omistaja. (Laamanen 2007, 52.) Ydinprosessia tunnistettaessa ei voi Laamasen (2005, 159) mukaan liikaa korostaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan tarpeen huomioimista. Prosessien rajaaminen onnistuukin parhaiten juuri siten, että asiakkaan kautta määritetään prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe (Laamanen 2007, 53). Tunnistamisvaiheessa on syytä eriyttää selkeästi toisistaan liiketoiminnan kannalta olennaiset ydinprosessit ja niitä tukevat tukiprosessit. Onnistuneen tunnistamisen lopputuloksena on selkeä prosessien verkko, jossa organisaation prosessit palvelevat asiakasta mahdollisimman hyvin. (Laamanen 2005, 159.)

Tunnistettaessa ja kuvatessa organisaation prosesseja on avoin tiimityö keskeisessä roolissa. Erilaiset näkökannat ja näkemykset asioista luovat oivan pohjan avoimelle keskustelulle, joiden kautta päästään vastaamaan prosessin tunnistamisen ja rajaamisen myötä tulleisiin kysymyksiin. (Laamanen 2007, 77.) Avointa keskustelua tarvitaan varmasti myös prosessin nimeä mietittäessä. Prosessin nimen pitäisi kuvastaa mahdollisimman osuvasti, mitä prosessissa tapahtuu ja mikä on sen tarkoitus (Laamanen 2007, 59).

Prosessista on hyvä laatia sanallinen, yksinkertainen ja selkeä yleiskuvaus sekä prosessikaavio, joka kuvastaa prosessin kronologista etenemistä (Lecklin 2006, 138). Prosessikuvaus aloitetaan määrittelemällä mihin prosessia sovelletaan, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Kuvauksen seuraavassa vaiheessa määritetään prosessin

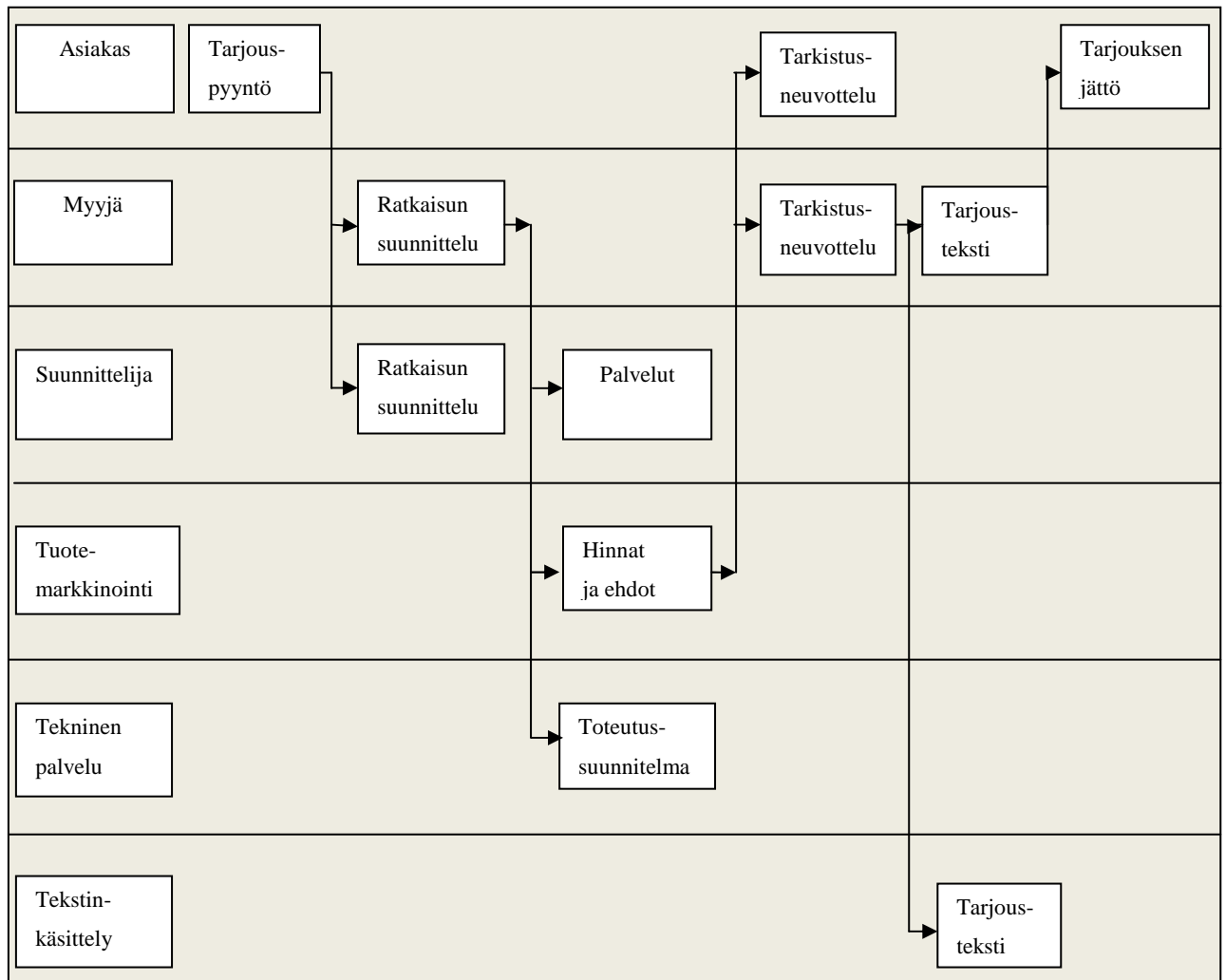
asiakkaat, prosessituotteen hyödyntämistarkoitus ja siihen liittyvät vaatimukset. Kolmanneksi selvitetään prosessin tavoite eli päämäärä, sen menestystekijät ja määritetään kuinka prosessin onnistumista mitataan.

Tämän jälkeen nimetään prosessin tarvitsemat syötteet, sen tarvitsemat tuotteet sekä palvelut ja mitä suoritteita saadaan aikaiseksi. Prosessikaaviolla havainnollistetaan prosessiin osallistuvat tahot ja prosessin työvaiheet. Myös liittymäkohdat muihin organisaation prosesseihin selvitetään. Viimeisenä vaiheena prosessikuvaksessa selvitetään prosessin keskeiset roolit ja vastuut, sen tärkeimmät tehtävät ja varsinainen prosessinomistaja. (Lecklin 2006, 139.)

Hyvä prosessikuvaus kertoo prosessin onnistumisen kannalta kriittiset asiat, selvittää asioiden väliset riippuvuudet sekä auttaa ymmärtämään asiakokonaisuuden ja oman toimintaroolin prosessissa. Hyvin tehdyllä prosessikuvaksella edistetään ihmisten välistä yhteistyötä ja se luo mahdollisuuden joustaa tilanteen vaatimusten mukaan. Huolellisesti tehty prosessikuvaus kuvaa roolit ja toiminnan ymmärrettävästi ja loogisesti. (Laamanen 2007, 76). Prosessikuvaukseen kannattaa panostaa, jotta organisaation kannalta tärkeät prosessit ovat selvästi kuvattuina ja tallennettuina, kun niitä lähdetään jalostamaan ja kehittämään eteenpäin.

Prosessikaaviota kuvattaessa tulee välttää liian monia symboleita ja monimutkaisia kuvaustekniikoita (Laamanen 2007, 79). Samoilla linjoilla on Lecklin (2006, 141), jonka mielestä kaavion tulisi olla riittävän pelkistetty, mutta ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta sen pitää sisältää kuitenkin prosessin päälinjat. Kuvaustekniikoita on monia, mutta kaikista pitää löytyä yhteisinä tekijöinä prosessiin osallistujat, prosessin vaiheet ja niiden yhteydet sekä asiakas, kuten kuvasta 3 näkyy. Prosessikaavion sisältäessä paljon tietoa ja erilaisia vaihteita, voidaan kaavioon myös liittää erillinen työohje tai tiedonkulkukuvaus. (Lecklin 2006, 141).





**KUVA 2. Tarjousprosessin toimintokaavioesimerkki (Lecklin 2006, 140)**

Kuvassa esitetään prosessiin osallistujat pystytasossa kaavion vasemmassa reunassa siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessin toimintoihin. Prosessin vaiheet ovat puolestaan nähtävissä vaakasuoralla akselilla kuvassa 2 järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalla. (Lecklin 2006, 140). Kuvassa 2 on lisäksi vaakasuorin viivoin selkeytetty eri osallistujat, jolloin osallistujien toiminnot hahmottuvat kaavion lukijalle hieman paremmin.

### 3.1.2 Prosessin vakiinnuttaminen

Pelkästään hyvällä prosessikuvauksella ei vielä saada aikaiseksi onnistunutta muutosta, vaan kuvauksen idea täytyy saada toiminnan kautta myös vakiintumaan käytännöksi (Laamanen 2005, 163). Idean juurruttamisessa on tärkeä rooli prosessin johtoryhmän jäsenillä ja etenkin prosessinomistajalla (Laamanen 2007, 85). Prosessin johtoryhmässä pitää olla edustettuina prosessin luonteen mukaisesti oikeanlaista osaamista

ja tietoa. Prosessinomistajan täytyy tiedostaa ja vastata omasta roolistaan suhteessa prosessin vaatimiin resursseihin, prosessin lopputulokseen ja prosessin kriittisiin vaiheisiin. Prosessinomistajan tulee toimia omalla tavallaan valmentajana muille prosessiin osallistuville henkilöille. (Lecklin, 2006, 131.)

Prosessi vaatii prosessissa toimivien ihmisten ymmärtämystä, hyväksymistä, osaamista, oikeanlaisia työvälineitä ja riittävää organisointikykyä vakiintuakseen toimivaksi prosessiksi (Laamanen 2005, 163). Parhaiten prosessin perimmäinen tarkoitus selviää siinä osallisena oleville prosessikuvauksen esittelyn kautta. Laamasella (2007, 105) on kolme erilaista lähestymistapaa prosessin tiedostamiseksi ja ymmärtämiseksi. Prosessin läpikävelyllä tarkoitetaan nimensä mukaisesti prosessikuvauksen läpikävelyä. Ensin suoritetaan kuvauksen esittely, jonka jälkeen jokainen prosessiin osallistuva kertoo omasta työstään ja sen tärkeistä sekä ongelmallisista vaiheista. Läpikävelyn seuraavassa vaiheessa jokainen voi kommentoida prosessia omalta osaltaan, jonka jälkeen esitellään prosessiin osallistuvien havainnot. Läpikävelyn päätteeksi sovitaan jatko-toimenpiteet ja mahdolliset muutokset. (Laamanen 2007, 105.)

Prosessimessujen idea on melko lailla samantapainen kuin prosessin läpikävelyssä, mutta siinä prosessin idea tulee esille messuosaston pystyttämisen ja osastoilla tapahtuvan tiedottamisen, esittelyn ja erilaisten tapahtumien kautta. Prosessin simulointi puolestaan tuo prosessin siihen osallistuville tutuksi tapausselostusten kautta. Jokainen prosessivaihe käydään läpi havainnollistavin tapahtumin ja fläppitaulun avulla. Kaikkien lähestymistapojen pääperiaate on tuoda prosessin kulku ja tapahtumat tutuiksi siihen osallistuville, sekä nostaa esille prosessin mahdolliset ongelmakohdat ja vahvuudet. (Laamanen 2007, 105 – 106.) Laamanen (2007, 107) painottaa prosessin esittelyssä käytännönläheisyyttä ja realismia, joiden avulla tuodaan prosessin tapahtumat lähemmäksi siihen osallistuvia henkilöitä.

Onnistunut prosessikuvaus luo pohjan vakiintuneelle käytännölle, jossa jokainen tietää oman työtehtävänsä ja kokee olevansa tärkeä prosessin onnistumisen kannalta (Laamanen 2007, 118). Puhutaanpa sitten prosessin vakiinnuttamisesta tai muutosprosessista, on henkilöstön mukaan ottamisella ja sitouttamisella suuri vaikutus prosessin lopputulokseen (Kiiskinen ym. 2002, 44). Kiiskinen ym. (2002, 44) muistuttaa, että ehdotuksille ja ideoille tulisi olla avoin ja hyödyntää niiden henkilöiden tietämystä, joilla sitä eniten on kunkin liiketoimintaprosessin ollessa kyseessä.

### 3.1.3 Prosessin mittaaminen

Prosessin hallintaan kuuluu olennaisesti mittaaminen, koska ilman mittaamista ei voida ohjata, johtaa tai hallita prosessia (Lecklin 2006, 151). Prosessille pitää asettaa Laamasen (2007, 151) mukaan numeeriset tavoitteet mittaamisen määreeksi, mutta suoranaista numerojohtamista täytyy välttää. Mittaamista vastustetaan monesti tiedon puutteen vuoksi. Mittaustulokset esitetään usein numeerisessa muodossa ja erilaiset tunnusluvut voivat olla monelle outoja, eivätkä siten kerro vastausta avoimiin kysymyksiin. Toisaalta numeroiden pelätään paljastavan myös työn tehottomuuden ja siitä aiheutuvat jatkotoimenpiteet. (Laamanen 2007, 150.)

Prosessin suorituskykyä voidaan mitata erilaisilla asioilla ja määreillä. Yleisin prosessin tunnuslukumittari on prosessin läpimenoaika. Aikamittarilla voidaan mitata toimitusajan täsmällisyyttä sekä muutosten läpimenoaika, joka kertoo prosessin joustavuudesta. Myös erilaisia määriä voidaan mitata, jolloin mittaamisen kohteena ovat esim. reklamaatioiden määrä, palvelutapahtumien määrä, asiakkaiden määrä jne. Mittaaminen voi liittyä myös prosessin fysikaalisiin ominaisuuksiin kuten tuotteen ominaisuuteen, koneiden energiankulutukseen tai ympäristön kuormitukseen. (Laamanen 2007, 153 - 156.) Sidosryhmien näkemyksiä mitattaessa täytyy Laamasen (2007, 157) mukaan muistaa, että tyytyväisyyden mittaus tapahtuu nopeasti mittauksen kohteena olevasta tapahtuman jälkeen.

### 3.1.4 Prosessin kehittäminen

Liiketoimintaprosessien kehittämisen perusajatuksena on yrityksen toiminnan kehittäminen ja kilpailukyvyn parantaminen (Lecklin 2006, 134). Kiiskisen ym. (2002, 42) mukaan prosessien kehittämisen suunnan määrää pitkälti yrityksen johdon odotukset. Martola ja Santala (1997, 45) mainitsee prosesseissa tapahtuvan muutostarpeen pohjautuvan yrityksen visioon ja siihen, mitä kehittämisellä ja muutoksella halutaan tapahtuvan. Alhola & Lauslahti (2000, 99) painottaa liiketoimintaprosessin kehittämissä asiakaskeskeisyyttä, uudistusten perustumista yrityksen strategiaan ja perusteellista eri vaihtoehtojen punnitsemista ennen muutosta.

Prosessien kehittäminen perustuu jatkuvaan 3-vaiheiseen kehittämismalliin. Nykytilan kartoituksessa määritetään ja tunnistetaan kehitettävän prosessin nykytilanne prosessi-

kaavioiden ja kuvausten avulla. (Lecklin 2006, 134.) Lecklin (2006, 141) korostaa asiakaspalautteen tärkeyden merkitystä prosessin kehittämisessä jo nykytilan kartoitusvaiheessa. Asiakas saa prosessin suoritteena syntyvän tuotteen ja siihen liittyvä asiakastyytyväisyys ja palaute voivat antaa viitteitä kehittämisen tarpeesta (Lecklin 2006, 142).

Kehittämismallin toisessa vaiheessa analysoidaan nykyiset prosessit ja määritetään mahdolliset muutostarpeet (Kiiskinen ym. 2002, 43). Kehittämismallin tässä vaiheessa pyritään löytämään ja arvioimaan mahdolliset vaihtoehtoratkaisut ja löytämään niistä parhain mahdollinen toteutusmalli (Lecklin 2006, 148). Eri ratkaisumalleja mietittäessä hyvinä apukeinoina ovat esim. luovan ongelmanratkaisun menetelmät kuten aivo-riihet, joissa jokainen voi esittää perusteltuja ideoitaan parannusehdotuksiksi ja lopulta eniten pisteitä saanut vaihtoehto valintaan (Ojasalo ym. 2009, 146). Erilaiset tarkistuslistat ja syy- ja seurausanalyysit voivat auttaa löytämään sopivimman kehitysmallin. Eri vaihtoehtoja mietittäessä täytyy muistaa huomioida kustannukset, asiakastyytyväisyys, prosessin läpimenoaika ja toteuttamisen vaikeus. (Lecklin 2006, 176 – 190.)

### *Benchmarking*

Benchmarking on prosessi, jossa pyritään löytämään yritykselle paras toimintatapa tai menetelmä vertaamalla omaa käytössä olevaa menetelmää muiden yritysten ja organisaatioiden vastaavaan menetelmään (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 328). Kustannuslähtöisellä benchmarkingilla haetaan kustannusten vähentämistä kilpailijoihin nähden, kun puolestaan prosessilähtöisellä benchmarkingilla tavoitellaan toiminnan ja menetelmien parantamista kilpailijoiden avulla. Benchmarking-prosessin avulla saadaan tietoa asioista, missä organisaatio voi parantaa toimintaansa ja kuinka paljon parannusta pitäisi tehdä. Samalla voidaan selvittää, mitä voidaan saavuttaa ja miten muutos toteutetaan. (Ikäheimo ym. 2007, 189.)

Sisäisen benchmarkingin kohteena on organisaation tietyn osa-alueen tai toimintoprosessin kehittäminen tai kustannusten vähentäminen ja siten yrityksen kilpailukykyyn parantaminen (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 329). Tällöin tarkoitetaan nimenomaan yrityksen sisällä tapahtuvaa vertailua ja kehittämisen kohteena voi olla mikä tahansa oman organisaation osa-alue (Lecklin 2006, 161). Sisäisestä benchmarkingista puhutaan myös silloin, kun se tapahtuu konsernin sisällä, jolloin vertailutiedot ovat helposti

saatavilla ja toimintaa voidaan verrata tytäryhtiöiden kesken. Tällöin saavutettu hyöty voi toisinaan jäädä pieneksi, jos tarkastelukohteet ovat yhtä heikkoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 329.) Lecklin (2006, 161) painottaa, että sisäisen benchmarkingin tarkoituksena on oppia yrityksen parhaista yksiköistä.

Ulkoisessa benchmarkingissa verrataan omaa käytäntöä muiden toimialan yrityksiin tarkoituksena löytää kohdat, joissa toimitaan kilpailijaa heikommin (Lecklin 2006, 162). Markkinoilla toimiviin kilpailijoihin kohdistuvassa ulkoisessa benchmarking-prosessissa tulee muistaa, että kehittämisen kohteena oleva toiminto on suoraan vertailukelpoinen omaan toimintaan nähden. Toiminnallisella benchmarkingilla pyritään löytämään paras prosessimalli tai menetelmä sellaiseen toiminnan osa-alueeseen, josta toinen yritys on suoriutunut menestyksekkäästi toimialasta riippumatta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 329.)

Prosessin kehittämisvaiheen viimeisessä vaiheessa laaditaan prosessin parannussuunnitelma ja otetaan valittu menetelmä käyttöön (Lecklin 2006, 191). Uusien menetelmien käyttöönotto perustuu vanhoista menetelmistä ja toimintatavoista luopumiseen (Kiiskinen ym. 2006, 59). Käyttöönottovaiheessa tarvitaan koulutusta sekä tukea uusien työmenetelmien omaksumiseen ja muutoksen kehittymistä on seurattava sekä ohjattava riittävästi (Lecklin 2006, 195 - 196).

### **3.2 Muutosprosessi**

Stenvall ja Virtanen (2007, 43) toteavat, että yrityksen täytyy osata kohdata muutoksia säilyttääkseen kilpailukykynsä ja sitä kautta pysyäkseen elinvoimaisena. Muutosprosessi ja sen läpivienti vaatii ponnistuksia ja energiaa, ja sen vuoksi onkin erityisen tärkeää pohtia tarkkaan, kannattaako muutokseen ryhtyä ja mitkä ovat sen mukanaan tuomat edut (Stenvall & Virtanen 2007, 57). Laamasen (2007, 256) mielestä muutoksen onnistumiseen tarvitaan henkilöstön omakohtaisia kokemuksia ja vaikutusmahdollisuuksia, muutokseen liittyvien asioiden ymmärtämistä ja ennen kaikkea vahvaa oikeanlaista muutosjohtajuutta. Muutoskohteina ja tavoitteina voivat Lecklinin (2006, 187) mukaan olla koko prosessin uudistaminen, muutokset tietyn prosessin kulussa, työvaiheen sisäiset muutokset, johtamisjärjestelmän muutokset tai joku edellisten vaihtoehtojen yhdistelmä.

Muutosprosessissa on erilaisia vaiheita, joista yleensä erotetaan Stenvallin ja Virtasen (2007,46) mukaan ainakin muutoksen suunnittelu ja toteutus. Yrityksessä tapahtuvaan kokonaisvaltaiseen muutokseen on kuitenkin Laamasen (2007, 272) mielestä useampi vaihe, jotka alkavat avainhenkilöiden muutostarpeen tiedostamisesta ja muutoksen läpivientiin osallistuvien henkilöiden tekemästä toimintasuunnitelmasta. Tämän jälkeen tapahtuu muutoksen energisointi, jonka tuloksena muutokseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät muutoksen vaikutukset. Testauksen aikana suunnitellaan ja käynnistään osaprojektit sekä valitaan henkilöstö niiden toteuttamiseen. Maastouttamisvaiheessa luodaan perusta uudelle toimintamallille ja saavutetaan tarvittava osaaminen. (Laamanen 2007, 272). Muutosprosessin viimeisinä vaiheina Laamanen (2007, 276 - 277) mainitsee muutoksen juurruttamisen eli suorituskyvyn seurannan ja uudistumisen, jonka perusajatuksena on jatkuva oppiminen ja kehittäminen.

### **3.2.1 Muutoksen suunnittelu ja toteutus**

Muutoksen suunnittelussa pätee Stenvallin ja Virtasen (2007, 46) mukaan yleinen sanonta: hyvin suunniteltu on vähintään puoliksi tehty. Stenvall ja Virtanen (2007, 47) toteaa, että suunnittelun tulee olla huolellista ja suunnitteluvaiheessa tulee tarkoin harkita muutoksen hyödyllisyys verrattuna toimintaan ja kustannuksiin (Pfeffer & Sutton 2006). Muutoksen suunnittelussa ja sitä kautta muutoksen ymmärtämisessä ja hyväksymisessä, on henkilöstön osallistumisella olennainen merkitys (Laamanen 2007, 260).

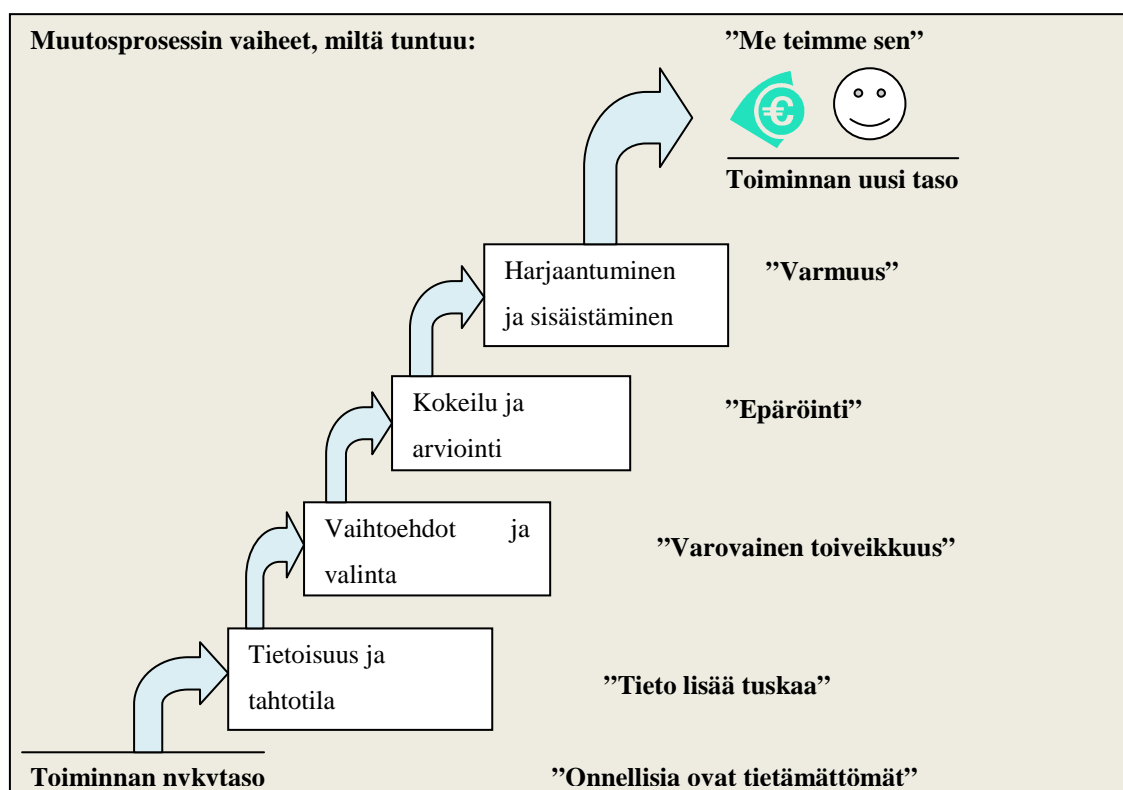
Muutoksessa henkilöstöltä edellytetään uusia valmiuksia ja uusien toimintatapojen omaksumista (Laamanen 2007, 260). Tämän vuoksi suunnitteluvaiheessa tulisi selvittää henkilöstölle muutoksen perustarkoitus, jotta jo tässä vaiheessa luotaisiin perusta onnistuneelle muutosprosessille (Stenvall & Virtanen 2007, 48). Muutoksen onnistuminen vaatii turvallisen ja joustavan ilmapiirin, jonka perustana on molemminpuolinen luottamus prosessijohdon ja henkilöstön kesken (Petäjä & Koponen 2002, 28). Stenvall ja Virtanen (2007, 47) korostavat, että suunnitteluvaiheessa täytyy muistaa esiin tulevien näkemysten ja etujen joukosta tuoda esille organisaation kokonaisuus.

Muutoksen toteutusvaihe on muutosjohtamisen onnistumisen kannalta kaikkein vaativin vaihe. Toteutusvaiheessa tehdään varsinaiset muutostoimenpiteet, vakiinnutetaan toiminta, luodaan uudet rutiinit sekä luodaan perusta muutoksen arvioinnille ja seu-

rannalle. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.) Muutoksen luonteesta riippuen tarvitaan toteutusvaiheessa kahdenlaista muutosjohtamista. Muutoksen teknisten asioiden läpiviennistä vastaa usein oman alansa asiantuntija ja henkinen johtaja puolestaan valmentaa ja sitouttaa henkilöstöä muutoksen toteutuksessa. Molempien onnistuessa työsään, muutoksen toteutuu tuloksekkaasti läpi koko organisaation. (Laamanen 2007, 264.)

### 3.2.2 Muutoksen hallinta ja ohjaus

Muutos herättää lähes aina epäluuloisuutta ja voimakkaita tunteuksia, jotka ilmenevät muutosvastarintana (Kiiskinen ym. 2002, 63). Muutoksen hallinnassa onkin Kiiskisen ym. (2002, 63) mukaan pitkälti kyse siitä, kuinka kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan ihmisten reaktioita. Laamanen (2007, 260) mainitsee, että osallistumisella saadaan aikaan henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Samaa mieltä on (Kiiskinen ym. (2002, 64), joka myös samalla painottaa avoimen ja riittävän tiedottamisen merkitystä. Suhtaudumme kaikkiin eteemme tuleviin muutoksiin erilaisin tuntein. Kuvasta 3 näkyy kuinka tunteemme muuttuvat muutosprosessin eri vaiheissa (Laamanen 2007, 258).



**KUVA 3. Muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta (Laamanen 2007, 258)**

Muutoksen hallinnassa keskeisellä sijalla on aika. Muutostoimenpiteet tulisi viedä käytäntöön mahdollisimman pian niiden tiedottamisen jälkeen. Hidastelun ja epäsuoran etenemisen sijaan muutostoimenpiteitä kannattaa lähteä viemään eteenpäin määrätietoisesti, mutta avoimella ja joustavalla etenemismenetelmällä. (Kiiskinen ym. 2002, 64.) Stenvall ja Virtanen (2007, 49) mainitsevat myös ajan merkityksen muutoksessa, mutta varoittavat puolestaan liian kiireisen ja tiukan aikataulun laatimisesta. Tärkeintä olisikin, että henkilöstö ja johto olisivat muutoksen samassa vaiheessa ja läpikäyvät sekä sisäistävät muutosvaiheet yhdessä (Stenvall & Virtanen 2007, 52).

Martolan ja Santalan (1997, 145) mukaan muutoksen hallinnassa on tärkeää muistaa asioiden avoin käsittely, mielipiteiden suora vaihtaminen ja eri vaihtoehtoista keskusteleminen. Henkilöstön ohjaukseen liittyy olennaisesti myös rehellisen palautteen antaminen, mikä vaatii molemminpuolista rohkeutta. Rakentavan palautteen antamisessa tarvitaan ihmissuhdetaitoja ja sisäistä viisautta sekä keskitytään palautteen antamisessa tietojen, taitojen ja käyttäytymisen tasoille. (Petäjä & Koponen 2002, 71.) Muutoksen läpimenoa täytyy seurata ja mitata tarkkailemalla uusien toimintamallien käyttöä ja tuloksia. Tarkkailussa on hyvä kerätä muutokseen osallistuvilta henkilöiltä näkemyksiä edistymisestä ja muutoksen vaikutuksista. (Laamanen 2007, 268 ja 269.)

### **3.2.3 Henkilöstö muutosprosessissa**

Ihmisen persoonallisuus, rooli, kokemukset ja niistä syntyvät tunteet vaikuttavat siihen, kuinka ihminen kokee muutoksen. Jokainen kokee ja näkee muutoksen hieman eritavalla. (Laamanen 2005, 309.) Muutos voidaan kokea kielteiseksi, koska pelätään, että tiedot, taidot ja kyvyt eivät riitä muutoksen mukanaan tuomiin työtehtäviin ja ongelman ratkaisuihin. Toisaalta voidaan kokea, että muutoksen aiheuttama työtehtävien lisääntyminen ja uusi asema eivät vastaa siitä saatua palkkaa tai ylennystä. Omat henkilökohtaiset tavoitteet voivat puolestaan olla jotain muuta kuin yrityksen johdon määrittämät, ja tämä ilmenee motivaatiokriisinä. Pahimmassa tapauksessa koko henkilöstö voi kokea motivaation puutetta, jolloin muutosvastustus on vahvempaa ja sitkeämpää kuin vaikkapa teknisiä muutoksia toteutettaessa. (Kiiskinen ym. 2002, 66 - 67.)

Tunteet heijastuvat voimakkaasti toimintaan ja moni uuden asian oppiminen tai oivaltaminen syntyy elämyksistä (Stenvall & Virtanen 2007, 96). Muutosprosessiin osallistuvilta vaaditaan Petäjän ja Koposen (2002, 29) mukaan rohkeutta ja heittäytymistä



sekä rakentavaa erilaisuutta. Henkilöstön jaksaminen ja sitoutuminen muutosprosessiin ovat keskeisiä tekijöitä. Keskinäinen luottamus ja dialoginen muutosviestintä auttavat henkilöstöä ymmärtämään elinikäisen oppimisen perusteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 80.) Stenvall ja Virtanen (2007,145) mainitsevat, että oppiminen on oivaltamiseen perustuvaa toimintaa ja sen avulla ymmärrämme, kuinka asioita voidaan tehdä toisin. Henkilöstö tarvitsee arvostavaa, sosiaalista ja tunneperäistä tukea, jota läsnä oleva ja itsensä likoon laittava muutosjohtaja voi antaa (Stenvall & Virtanen 2007, 106 ja 107).

#### **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin. Tutkimuksen kohde eli varsinainen tutkimusongelma on ollut jo kauemman aikaa yrityksessä kehittämisen kohteena, mutta varsinaista ratkaisua tai uutta toimintamallia ei kuitenkaan ole löytynyt. Niinpä tämän tutkimuksen alussa lähdin selvittämään perusteellisesti kehittämisen kohdetta. Ojasalo (2009, 29) mainitsee, että kehittämisen kohteesta on hankittava riittävästi taustatietoa, kuten esimerkiksi yrityksen toimialasta ja toimintaympäristöstä, ennen kuin kehittämisen tavoitteita voidaan määrittää. Toimeksiantajan toimiala, toimintaympäristö ja yrityksen muut taustatiedot olivat jo ennestään selvillä, mutta tutkimusongelman määrittämiseen ja sen ratkaisuun tarvittavaa tietoa kerättiin kyselyllä.

Tehtyjen kyselyjen avulla saatiin tutkimusongelmasta selkeä ja tarkka kuva. Kyselyvastausten yhteenvedon jälkeen suoritettiin haastattelu, jonka tarkoituksena oli tarkentaa henkilöstön näkemyksiä ongelman ratkaisusta ja muutosvalmiudesta itse muutosta kohtaan. Kysely ja haastattelu tehtiin yrityksen laskutuksen parissa työskenteleville henkilöille sekä yrityksen johtohenkilöille alkusyksystä 2010. Kyselylomakkeen lähettäminen, siihen vastaaminen ja varsinainen haastattelutilanne tapahtuivat ajallisesti hyvin lähekkäin, joten haastateltavilla oli selkeässä muistissa varsinaiset tutkimukseen liittyvät kysymykset. Tutkimuksen kautta pyrittiin löytämään vastaus varsinaiseen tutkimusongelmaan, kuinka nopeuttaa ja parantaa yrityksen laskutusprosessia.

#### **4.1 Toimeksiantaja**

Tutkimuksen toimeksiantaja on lvi-alan yritys, joka toimii Etelä- ja Pohjois-Savon alueella. Yrityksen pääasiallisena toimialana on lvi-tuotteiden myynti, asennus ja huolto sekä kokonaisvaltainen lvi-urakointi. Yritys tarjoaa myös erilaisia rakennuspalveluita kuten korjausrakentamista, kiinteistö- ja huoneistoremontteja sekä vesivahinkojen korjaustöitä. Pienimuotoiset metallityöt ja rakennuspeltityöt kuuluvat myös yrityksen tarjoamiin palveluihin. Yritys tarjoaa palveluitaan julkiselle sektorille, teollisuusyrityksille, kiinteistö- ja asunto-osaakeyhtiöille ja yksityisasiakkaille.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on palvella asiakkaitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti erilaisiin lvi-ratkaisuihin liittyen. Asiakkaalle halutaan tarjota mahdollisuus valita asiantuntijan opastuksella juuri oikeanlainen tuote vastaamaan asiakkaan tarvetta sekä samalla saada siihen liittyvä asennuspalvelu. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen vaihtoehtoisia energiamuotoja sekä niihin liittyvää asiantuntemusta. Yritys toimii maalämpöpumppujen sekä ilmalämpöpumppujen jälleenmyyjänä ja korostaa näiden tuotteiden asennukseen pakollisena kuuluvaa henkilöstön asennuskoulutusta ja sen merkitystä.

Yrityksen liikevaihto koostuu käytännössä kolmesta erityyppisestä myyntitapahtumasta. Osa myynnistä tapahtuu ns. käteismyyntinä, mutta valtaosa yrityksen liikevaihdosta koostuu sopimusperusteista ja urakkaperusteisesta myynnistä. Sopimusperusteisella myynnillä tarkoitetaan tässä tapauksessa etukäteen tehtyä sopimusta palvelun tuottamisesta. Palvelu käsittää yleensä tavaroiden toimituksen ja asennuksen. Sopimusperusteisen myynnin perusteena on tällöin normaali tavaramenekin mukainen laskutus sekä asennustyöhön kuuluvien tuntimäärien veloitus. Urakkaperusteinen myynti perustuu tarjouskyselyn kautta annettuun tarjoukseen ja siinä annettuun palvelun kokonaishintaan. Urakkaperusteinen myynti laskutetaan urakan valmistumisasteen mukaan etukäteen laaditun maksuerätaulukon perustuen.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Laadullisella tutkimuksella pyritään ratkaisemaan olemassa oleva ongelma, parantamaan ja kehittämään toimintatapoja sekä löytämään uusia parempia ratkaisumalleja entisten tilalle. Laadullinen tutkimus ja sen tulokset perustuvat tiettyihin, ennalta

suunniteltuihin ja poimituihin näytteisiin eikä tilastollisiin otoksiin. Tutkimusaineistoa ja sen keräämistä suunniteltaessa pyritään maksimoimaan tiedon määrä ja sen oikeellisuus tutkimusongelman kannalta. (Koskinen ym. 2005, 273.)

Laadullista tutkimusta tehdessä ei tuloksilla pyritä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä ja niinpä aineiston koko voi olla varsin vähäinen. Tuomen ja Sarajärven (2006, 88) mukaan aineiston kokoa tärkeämpi on haastateltavien tieto ja kokemus tutkittavasta asiasta. Aineistonkeruumenetelmänä ovat haastattelut, kyselyt, omakohtainen havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastatteluilla ja kyselyillä pyritään selventämään tutkimusongelmaa ja saamaan erilaisia näkökulmia ongelman ratkaisuun. (Eskola & Suoranta, 2008, 15.)

Laadullisen tutkimuksen toteutustapoja on useita, mutta tunnetumpia ja yleisimmin käytettyjä ovat casetutkimus eli tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Tapaustutkimuksessa on yleensä tapauksena yritys tai yrityksen osasto ja aineistoja tapaukseen liittyen voidaan kerätä useilla eri menetelmillä. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä ja tarkkaa tietoa kehittämiskohteesta sekä tuottaa uusia mahdollisia kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2009, 52 - 53.) Toimintatutkimuksessa perehdytään ryhmän tai yrityksen toimintojen tai käytänteiden muuttamiseen ja tämän vuoksi se soveltuu menetelmänä Ojasalon ym. (2009, 59) mielestä hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön.

Tässä tutkimuksessa on lähestymistavaksi valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu mielestäni hyvin menetelmäksi, koska tutkimuksen kohteena on yrityksen käytänteiden kehittäminen ja tutkimusaineisto koostuu pelkästään henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä. Varsinaisena tutkimuskohteena on yrityksen laskutuksen kehittäminen. Se on tuottanut ongelmia Yritys Oy:ssä jo pidemmän aikaa ja sitä on yritetty muuttaa, mutta muutosta parempaan ei ole varsinaisesti tapahtunut. Tutkimus on mielestäni tärkeä, koska laskutus on erittäin kriittinen ja tärkeä toiminto yrityksen maksuvalmiuden sekä tulevaisuuden turvaamisen kannalta, unohtamatta toiminnan tehostamisen merkitystä.

Eskolan ja Suorannan (2008, 15) mukaan tutkimussuunnitelma elää laadullisessa tutkimuksessa tutkimushankkeen mukana. Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimussuunnitelma muuttui siten, että haastattelun kysymysasettelu vaihtui alkuperäisestä suunni-

telmasta kyselyvastausten käsittelyn jälkeen. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti tämän tekemäni tutkimuksen myötä ongelmien ja varsinaisen muutoshalukkuuden tarkastelun, koska jo kertaalleen saatuihin vastauksiin saatiin tarkempaa lisätietoa haastattelujen avulla. Sosiaalisena ihmisenä koin laadullisen tutkimusmenetelmän kyselyineen ja etenkin haastatteluineen haasteellisena ja erittäin mielenkiintoisena kokemuksena.

### 4.3 Tutkimusaineisto

#### *Laadullinen tutkimusaineisto yleensä*

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat yleensä haastatteluja, kyselyjä, omakohtaista havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. Haastattelulajeja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu sopii tilanteisiin, jossa aineisto halutaan helposti ja nopeasti muuttaa sanallisesta muodosta numeeriseen muotoon tai halutaan testata muodollisia hypoteeseja. Lomakehaastattelussa kysytään ongelman asettelun kannalta keskeistä tietoa ja tiedetään etukäteen millaista tietoa haastateltavat voivat antaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 45.) Lomakehaastattelun kysymykset ovat siis Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 45) mukaan määrämuotoisia, eikä haastateltavilta voida kysyä avoimia mielipidekysymyksiä. Teemahaastattelussa mietitään etukäteen keskeiset aihealueet, joiden varaan haastattelu rakennetaan. Osa esitettävistä kysymyksistä on mahdollisesti kaikille samat, mutta teemoja kuitenkin tarkennetaan esittämällä vapaamuotoisia lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77.)

Syvähaastatteluilla pyritään ongelman ratkaisussa keskeisille henkilöille esittämään avoimia kysymyksiä. Haastateltavien vastauksia pyritään syventämään ja rakentamaan haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 78.) Tämän tutkimuksen kohdalla haastateltaville esitetyt jatkokysymykset perustuivat osittain jo heidän vastaamiin kyselylomakkeen kysymyksiin, mutta myös itse haastattelutilanteen vastaukset antoivat aiheita uusille jatkokysymyksille. Syvähaastattelussa itse haastattelijalla on keskeinen rooli haastattelun onnistumisessa ja riittävän monipuolisen sekä laajan keskustelun tallentamisessa (Ojasalo 2009, 98). Ojasalon ym. (2009, 98) mainitsee syvähaastattelun sopivan erityisen hyvin palveluyritysten toiminnan kehittämiseen.

Haastattelujen ohella toinen yleinen tiedonkeruumenetelmä on havainnointi. Havainnointi soveltuu käytettäväksi aineistonkeruumenetelmänä haastattelun rinnalla tai tapauksissa, jolloin tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 83.) Havainnointia voidaan myös käyttää haastattelun tai kyselyn lisänä (Ojasalo ym. 2009, 103). Ojasalon ym. (2009, 103) mukaan havainnointi on oiva menetelmä niissä kehittämistehtävissä, joissa kohteena on yksilön toiminta tai vuorovaikutus toisten kanssa. Erilaisiin valmiisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa käytettäessä jaetaan materiaali yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotukseen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 83).

### *Tutkimusaineiston hankinta*

Tämän tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin suunnittelemalla kyselylomake, jonka avulla saatiin tarkempaa tietoa itse tutkimusongelmasta ja siihen liittyvistä asioista. Kyselylomake sisälsi tarkentavia mielipidekysymyksiä ja avoimen laskutukseen liittyvän kommenttiosan. (Liite 1.) Kyselylomakkeella haettiin myös henkilöiden mielipiteitä nykyisestä laskutuskäytännöstä ja sen tärkeimmistä asioista, kuten esimerkiksi laskutusajasta. Kysymyksien avulla pyrittiin saamaan erilaisia näkökulmia pahimpiin ongelmakohtiin ja mahdollisia ratkaisuehdotuksia tai kehitysideoita. Myös kehitysideoiden toteutuksesta ja niiden mahdollisista vaikeuksista haluttiin kerätä henkilöstön näkemyksiä.

Kyselyn vastaajiksi valittiin henkilöt, jotka työskentelevät laskutuksen parissa, tiedostavat nykytilanteen ja ovat avainhenkilöitä mahdollisen muutoksen toteutuksessa. Johdohenkilöiden näkemyksillä ja mielipiteillä on laskutuksen kehittämisessä olennainen merkitys, joten kyselyn avulla haettiin myös heidän näkemyksiään. Erilaista näkemystä ja mielipidettä haettiin puolestaan lvi-asentajalle lähetetyssä kyselyssä, joka välillisesti vaikuttaa laskutukseen työmääräyksiä täyttäessään. Kyselylomake lähetettiin haastateltaville sähköpostitse, jonka yhteydessä selvitettiin kyselyn tarkoitus ja muut tutkimukseen liittyvät seikat. Tutkimuksen tekemiselle ja kyselyn lähettämiseksi tehtiin mahdollisimman selkeät perusteet. Tällä pyrittiin luomaan kyselyyn vastaamiselle hyvät edellytykset. Kyselyllä pohjustettiin varsinaista haastattelutilannetta, jonka alussa keskusteltiin jokaisen omasta ratkaisuehdotuksesta ja tämän jälkeen varsinaiseen muutokseen liittyvistä asioista.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätessä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavaan ja sen onnistuminen vaatii keskinäistä luottamusta (Ojasalo ym. 2009, 97). Tämä tuo oman lisähaasteensa aineiston hankintaan kuten myös haastateltavan motivaatio (Hirsjärvi & Hurme 2009). Haastateltavalle on aina kerrottava haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Selkeä oikeanlainen kielenkäyttö tulee huomioida haastattelutilanteen aikana. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Haastattelun onnistuminen ja hyvän aineiston saanti voi olla riippuvainen myös ulkoisista häiriötekijöistä ja sen vuoksi haastattelu edellyttääkin rauhallista paikkaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 126 ja 127). Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyt haastattelut suoritettiin Yritys Oy:n neuvotteluhuoneessa rauhallisena ajankohtana nauttimalla samaan aikaan kahvin virkistävästä vaikutuksesta.

Ojasalon (2009, 96) mielestä strukturoitu haastattelu soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa sillä halutaan täydentää jo aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta. Tutkimuksen varsinainen haastattelu toteutettiin pitkälti juuri tältä pohjalta eli haastattelun kysymykset muotoutuivat jo aiemmin saatujen vastausten perusteella. Muutos ja siihen liittyvät kysymykset teemotettiin aineiston analyysin helpottamiseksi. Haastattelu-aika sovittiin jokaisen kyselyyn vastanneen kesken etukäteen ja tässä yhteydessä korostettiin haastattelutilanteen pohjautuvan aiemmin tehtyyn kyselyyn. Haastattelua varten valmiiksi pohditut kysymykset olivat tietokoneella ja haastattelun vastaukset kirjoitettiin haastattelun yhteydessä suoraan koneelle.

Etenkin avoimessa haastattelussa, jossa keskustellaan aiheesta tai ongelmasta avoimesti, saattaa Ojasalon (2009, 97) mukaan nousta esiin seikkoja, jotka vaativat myöhemmin lisähaastatteluja tai muita menetelmiä. Tutkimuksen haastattelutilanne eli omalla tavallaan koko ajan, koska tilanteessa saadut vastaukset herättivät mielenkiinnon esittää uusia jatkokysymyksiä. Tästä johtuen varsinainen haastattelutilanne antoi tutkimuksen kannalta ehkä paremmin tietoa ja tarkensi kehittämisen kohdetta, tarvittavaa muutoslaajuutta sekä muutosvalmiuden mahdollisuutta.

Laadulliselle tutkimusaineistolle ei ole olemassa mitään tiettyä määrättyä aineistokoko, eikä aineiston koolla ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineiston kannalta tärkeämpi seikka on aineiston kylläntyminen eli aineistoa on silloin riittävästi, kun se ei tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 61 - 62). Tehdyn tutkimuksen aineistokoko on melko suppea, koska

tutkimuksen toimeksiantajana oli suhteellisen pieni yritys. Kaikkia tutkimusongelman kannalta tärkeitä henkilöitä kuitenkin kuultiin, eikä lisäaineistolla olisi siten saatu uutta ongelmaratkaisun kannalta olennaista tietoa.

#### 4.4 Aineiston analysointi

##### *Laadullisen tutkimusaineiston analysointi yleensä*

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi ja tulkinta on työlästä ja aikaa vievää, mutta toisaalta aineiston mielenkiintoisuus ja läheisyys voivat auttaa jaksamaan eteenpäin työstämisessä (Ojasalo ym. 2009, 99). Eskola ja Suoranta (2005, 145) mainitsevat kaksi mahdollista lähestymistapaa aineistoa tulkittaessa. Ensimmäisen lähestymistavan mukaisesti seurataan tiiviisti aineistoa, ja rakennetaan kaikki tulkinnat tarkasti sen pohjalta. Toisessa lähestymistavassa tutkija käyttää aineistoa lähtökohtana omille luomilleen tulkinnoilleen. (Eskola & Suoranta 2005, 145).

Aineiston varsinainen käsittely aloitetaan purkamalla ja kirjoittamalla se puhtaaksi. Puhtaaksikirjoituksen jälkeen aineisto luetaan ja aloitetaan aineiston analysointi. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Aineistosta kuvaillaan tärkeimmät ja olennaisimmat tiedot, jonka jälkeen ne voidaan luokitella. Luokittelun jälkeen suoritetaan yhteenveto luokiteltujen osien kesken. Aineiston luokittelun jälkeen aineisto yhdistetään ja saadaan kokonaiskuva aineistosta. Tämän jälkeen suoritetaan varsinainen aineiston tulkinta, jonka tavoitteena on saavuttaa onnistunut ratkaisu ongelmaan tai mahdollisesti luoda useita yhtä perusteltuja ja onnistuneita tulkintoja aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151.)

Aineiston analysoinnin kannalta on Eskolan ja Suorannan (2005, 64) mukaan tärkeää, että tunnetaan aineisto niin hyvin, ettei sitä lähdetä tulkitsemaan siinä olevien mahdollisten satunnaisuuksien kautta. Kerätty ja luokiteltu aineisto on hyvä lukea useaan kertaan läpi ja tehdä alleviivauksia tai merkintöjä esille nousevista asioista. Aineiston luokittelu erilaisiin teemoihin helpottaa lukemista ja auttaa jäsentämään sekä selvittämään aineiston tulkintaa. Tärkein asia on löytää tutkimusongelman kannalta keskeisimmät ja tärkeimmät aiheet. (Eskola & Suoranta 2005, 151.)

Eskolan ja Suorannan (2008, 208) mukaan tutkimuksen aineistoa voidaan käydä läpi edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Tutkimuksen aineiston läpikäynti alkoi perehtymällä saatujen kyselyiden vastauksiin. Kyselyvastaukset luettiin läpi, jonka jälkeen saadut vastaukset yhdistettiin kohta kohdalta. Näin tulkinta oli helpompaa, koska kysymykseen saadut eri henkilöiden vastaukset olivat luettavissa ja vertailtavissa samalta sivulta. Kyselyiden vastauksia luettaessa ja läpikäydessä esille nousi selkeästi tiettyjä ongelmaan liittyviä asioita, joista lähdettiin muokkaamaan haastattelua varten eri teemoja. Näiden teemojen pohjalta saatiin haastattelulle runko, jolla voitiin lähteä syventämään ongelmanratkaisuun ja muutosmahdollisuuteen tarvittavaa tietoa.

Haastattelujen jälkeen vastaukset purettiin teemoittain ja niihin perehdyttiin tarkemmin. Teemoihin luokitelluista vastauksista yritettiin löytää yhteiset sekä yleiset asiatekijät ja näiden avulla lähdettiin hakemaan tutkimusongelmalle ratkaisua. Aineiston analysointi perustui melko suppeaan aineistoon, mutta niistä ilmeni kyllä selkeästi olennaiset ongelmat ja henkilöstön näkemykset niiden ratkaisuun. Eskola ja Suoranta (2005, 181) mainitsevat poikkeavien vastausten tutkinnan yhtenä mahdollisena voimavarana analyysin tekijälle. Tässä tutkimuksessa ei lähdetty yksittäisiin poikkeavuuksiin perehtymään, vaan keskityttiin nimenomaan yhtenäiseen tietoon perustuvaan analyysiin.

## **5 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET JA EHDOTUKSET**

Varsinainen tutkimusaineisto muodostuu tässä tutkimuksessa henkilöstön mielipiteistä ja näkemyksistä. Tutkimusta tehdessä oli mukava havaita, että henkilöstöllä oli selkeät mielipiteet sekä itse ongelmasta että sen ratkaisusta. Tutkimusaineiston kerääminen kahdessa osassa mahdollisti mielestäni sekä tutkimusongelmaan perehtymisen että sen ratkaisemiseen liittyvän muutoksen tarkastelun. Aineiston keruun ensimmäisessä osassa eli kyselyssä syvennettiin varsinaiseen tutkimusongelmaan eli laskutuksen vaikeuteen. Sen avulla saatiin vielä lisätietoa yrityksen laskutuksen nykytilanteesta sekä mahdollisesta ratkaisutavasta.



Toisessa vaiheessa tehty haastattelu puolestaan antoi tietoa siitä, mitä mieltä henkilöstö on muutoksen realistisuudesta ja sen toteutusaikataulusta. Haastatteluaineisto oli jaettu teemoittain ja haastatteluissa perehdyttiinkin enemmän itse muutokseen ja sen toteuttamiseen. Teemakysymysten avulla selvitettiin muutokseen olennaisesti liittyvää muutosjohtajuutta ja henkilöstön sitouttamista itse muutokseen.

## **5.1 Laskutuksen nykytilanne**

Yrityksen tuottamat palvelut muodostuvat yksittäisistä asennustapahtumista tai korjaustapahtumista sekä suurina kokonaisuuksina tapahtuvista urakka-asennuksista. Osa suuremmista työtilauksista tapahtuu tunti-laskutusperiaatteella ja tavaramenekin mukaisesta laskutuksesta lisättynä yleiskustannuslisällä. Tällä hetkellä laskutusta tekee 2 - 3 henkilöä, vaikka se olisi yhden henkilön tehtävissä oikeiden menetelmien myötä. Laskutusta hoitaa myös lvi-alakokemusta paljon omaava toimitusjohtaja, jonka työpäivä täyttyy jo muista työtehtävistä, eikä hänen aikansa tahdo riittää laskutuksen selvittelyyn. Laskutus tuottaa välillä epämääräisten ja virheellisten merkintöjen myötä päänsäryä myös hänelle.

Urakkalaskutus ei ole ongelma, koska se tapahtuu etukäteen suunniteltujen maksupostien mukaan aina urakan valmistumisasteen myötä. Varsinaisen ongelman muodostavat isot tunti-laskutusperiaatteella olevat saneerauskohteet sekä pienemmät huolto- ja asennustyöt. Suuremmissa tunti-laskutusperiaatteella olevissa kohteissa ongelmaksi muodostuvat kohteeseen tehtyjen työtuntien seuranta, useat ostolaskut sekä työnjohdon tekemät erilaiset sopimukset kohteeseen liittyen. Tehdyt tunnit löytyvät tunti-lis-toista ja ostolaskut tulevat tietyllä merkillä tiettyyn kohteeseen, mutta kaikkien näiden asioiden yhteen kerääminen, sekä selvitys, mitä erikoisehtoja ja alennuksia on sovittu kohteeseen liittyen, on välillä tuskallisen pitkä ja aikaa vievä prosessi.

Pienemmissä huolto- ja remonttikohteissa laskutusongelman muodostavat alakohtaista tuntemusta vaativat ”nippelit ja nappelit”. Laskutukseen tulleissa työmääräyksissä on lyhenteillä merkitty, mitä putken osia kohteeseen on asennettu. Jotta pystyisi satoja ehkä jopa tuhansia erikoistuotteita käsittävistä valikoimasta määrittämään juuri oikean tuotteen, täytyy olla vankka alatuntemus osuakseen epämääräisen kirjainlyhenteen perusteella juuri oikeaan tuotteeseen.

Yrityksessä kokeiltiin viime kesänä menetelmää, jossa asentajat laittoivat työmääräykseen käyttämiensä lvi-tuotteiden koodin, jota käytetään laskutusohjelmassa. Nämä koodit ovat yhteneväisiä lvi-alalla ja osaan tuotteista tämä koodi on jopa merkitty, tosin yleensä vain pakkauksessa oleviin varaosiin. Asentajan ottaessa mukaansa huolto- tai asennustyöhön tarvikkeita varastosta, suurimpaan osaan löytyy kuitenkin lvi-koodit hyllyn reunasta. Asentajista koodien merkitseminen oli hankalaa ja hidasta, joten niinpä se pikkuhiljaa unohtui heiltä ja vanha käytäntö palautui.

Keväällä 2009 suoritettussa sähköurakoitsijoiden STUL-projektissa kartoitettiin urakointiliikkeiden hallintorutiineja ja asiasta tehtiin kysely. Kysely paljasti, että yllättävän monella yrityksellä on ongelmia laskutuksen kanssa ja se teettää päällekkäistä työtä. Tämän todettiin aiheuttavan yrittäjille stressikäyrän korkeaa kaarta ja toisaalta matalaa elämisen laatua. (Häll 2009.) Mainittu kysely ja artikkeli paljastavat olemassa olevan laskutusongelman laajuuden ja sen, että Yritys Oy ei ole ainoa tämän ongelman kanssa painiva yritys.

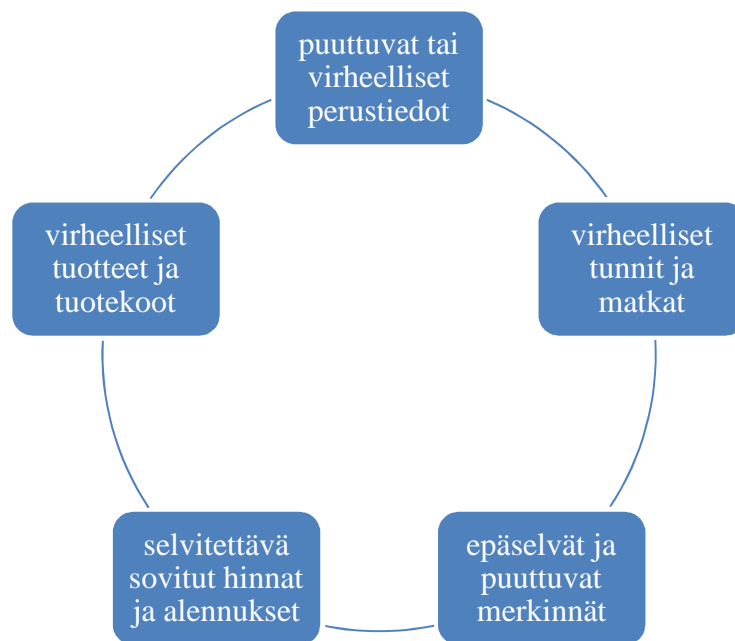
## **5.2 Henkilöstön näkemykset laskutusongelmasta**

Kyselyyn vastanneilla oli kaikilla yhtenäinen näkemys siitä, että yrityksen nykyinen laskutuskäytäntö ei ole toimiva. Toimimattoman käytännön takia laskutettavat kohteet ovat liian kauan paperipinojen painona ja sitovat yrityksen pääomaa. Henkilöstön näkemykset yhtyivät pitkälti Hällin (2009) ajatuksiin, joissa urakoitsija kamppailee papereiden kera etsien oikeita hintoja laskuihinsa ja tekee suhteettoman paljon työtä laskutuksen eteen. Laskutusprosessia aiemmin Yritys Oy:ssä kehitettäessä esteenä nähtiin ainainen kiire ja eräänlainen laskutuksen aliarvostus. Häll (2009) mainitsee artikkelissaan samaisen kiireen, välinpitämättömyyden talouden hoitoon sekä alalla olevan huonon perinteen, johon liittyy olennaisesti hankala laskutus ja projektinseuranta. Laskutuksen tärkeyttä ei tekemäni kyselyn mukaan sisäistetty Yritys Oy:ssä kokonaisvaltaisesti.

Kyselyn vastauksissa esille nousi laskutuksen oikea-aikaisuus. Koettiin tärkeäksi, että lasku lähtisi mahdollisimman nopeasti eteenpäin työn valmistuttua tai heti tavaran toimituksen jälkeen. Tällöin laskutuspäivä olisi sama kuin toimituspäivä, jonka myös Kinnunen (2000, 227 - 229) mainitsi tärkeäksi kassanhallinnan parantamisen välineeksi. Tämän käytännön uskottiin vähentävän laskuttamatta jäävien tarvikkeiden

osuutta ja sitä tosiasiaa, että laskutus on joiltakin osin jopa yli kuukauden jäljessä, minkä myös Häll (2009) kertoo olevan alan ongelmana.

Pahimmaksi ongelmakohdaksi laskutuksen hoitamisessa nähtiin asentajien epäselvät ja puutteelliset merkinnät työmääräyksissä. Puutteellisten ja tarkistettavien merkintöjen vuoksi laskun tekeminen koetaan hitaana ja aikaa vievänä työnä. Epäselvät merkinnät aiheuttavat ylimääräistä työtä ja lasku jää liian usein ohjelmaan avoimeksi lähetteeksi odottamaan puuttuvia ja selvitettäviä töitä tai tarvikkeita. Näistä seikoista johtuen laskutus jää ongelmallisissa kohteissa usein toimitusjohtajan tehtäväksi, joka tuhlaa työ- ja vapaa-aikaansa tuntikaupalla saadakseen selvyiden puuttuviin kohtiin.



**KUVA 4. Ongelmia aiheuttavat merkinnät ja niiden puuttuminen**

Kuvassa 4 näkyvät yleisimmät ongelmia aiheuttavat tekijät laskutusta tehtäessä. Tästä voidaan havaita, että kysymyksessä ei ole mikään yksittäisen merkinnän puute, vaan laskua tehdessä voidaan joutua selvittämään useita puutteellisia tai virheellisiä merkintöjä. Pahimmassa tapauksessa näitä tietoja haetaan vielä useammalta henkilöltä.

### 5.3 Henkilöstön näkemykset onnistumisen edellytyksistä

Laskutuksen onnistumisen kannalta tärkeimmiksi asioiksi mainittiin useita huomioitavia yksityiskohtia. Seuraavat esille nousseet asiat koettiin kyselyssä tärkeimmiksi asioiksi laskutuksen helpottamiseksi:

- laskun perustiedot alusta lähtien oikein

- maksaja
- laskutusosoite
- tarvittavat viitetiedot / tilaaja / työkohde
- toimituspäivä
- huoltotöissä työmääräys täytetään työkohteessa, jolla varmistetaan
  - kaikki asennetut tavarat tulevat varmasti merkittyä
  - tarvikkeiden määrät ja esim. putki- ja kannakekoot ovat oikein
- tehtyjen työtuntien oikeellisuus (sisältää tavaroiden keräämisen sekä ajoajan työkohteeseen)
- ajokilometrien merkitseminen
- selkeät ja riittävät merkinnät
- asiakkaan kuittaus työmääräykseen

Hinnoitteluun tulee kiinnittää huomiota erityisesti silloin, kun tehdään samassa työkohteessa erityyppistä työtä. Rakennustyöt ja lvi-työt laskutetaan aina eri tuntiveloituksella. Yrityksen käyttämät laskujen maksuehdot ovat kyselyyn vastanneiden mielestä oikeat ja riittävät, niiden ollessa pääsääntöisesti 7 vrk ja urakkasopimuslaskutuksessa 14 vrk. Myyntisaamisten tehokkaampaan karhuamiseen vaihtoehdoksi mainittiin perintätoimistojen käyttäminen etenkin isompien laskujen ollessa kyseessä.

Sähköinen laskutus nähtiin ajankohtaiseksi vasta ensi vuoden puolella, vaikka yrityksen käytössä oleva laskutusohjelma antaa siihen hyvät valmiudet jo nyt. Yrityksessä on uusittu koko taloushallinto-ohjelmisto vajaa vuosi sitten, joten valmiudet toiminnan ja laskutuksen kehittämiseen ovat siltä osin kunnossa. Sähköiseen laskutukseen siirtyminen nähtiin mahdollisena, kunhan koko laskutusprosessi saadaan selkeämmäksi ja helpommaksi.

## **5.4 Henkilöstön ratkaisuehdotukset**

### *Uudesta käytännöstä tiedottaminen*

Suunniteltaessa muutoksia ja vietäessä niitä käytäntöön, on henkilöstön tiedottamisella ja motivoinnilla erittäin suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Eräänä onnistumisen keinona nähtiin hetkellinen pysähdys ja henkilökunnan yhteinen miettimistauko. Ehdotettiin tuumaustalkoita, jossa keskustellaan avoimesti laskutusongelmasta ja

mietitään yhdessä asioita sekä niiden nykytilaa että tulevaisuutta. Yhteisellä päätöksellä sitoudutaan noudattamaan sovittua ratkaisumallia ja pidetään siitä kiinni, eikä luovuteta heti ensimmäisen vastoinkäymisen kohdalla.

Uuden käytännön eteenpäin vieminen ehdotettiin aloitettavaksi yhteisellä palaverilla, jossa käydään läpi kaikki uuden toimintamallin mukaiset sovitut asiat. Palaveriin osallistuvat kaikki työntekijät asentajista työnjohtoon saakka. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että palaverissa käydään yksityiskohtaisesti läpi, mitä merkitään, miten merkitään ja kuka merkitsee työlistoille asiat ylös. Vastaajien mielestä samalla voidaan keskustella mahdollisista epäselvistä asioista ja miettiä yhdessä esille tuleviin kysymyksiin ja ongelmiin ratkaisut. Vastaajien näkemykset yhtyvät täten Martolan ja Santalan (1997, 145) ajatuksiin, joissa esille nousevat juuri asioiden avoin käsittely ja mielipiteiden suora vaihtaminen. Tällä tavoin jokainen tietää, mitä muutoksella tavoitellaan, kuinka siihen päästään ja mitä se vaatii jokaiselta onnistuakseen. Kyselyvastauksissa esille nousi myös viikoittaisen aamupalaverin pitäminen, jossa sovittaisiin käytännön asioista ja esimerkiksi tulevista isommista työkohteista sekä niihin liittyvistä tarvikemerkinnöistä.

#### *Varsinaisen laskutusjärjestelmän muuttaminen*

Yhteisenä tekijänä ratkaisuehdotuksissa esille nousi koko laskutusjärjestelmän muuttaminen alusta lähtien. Suurimpana läpivietävänä asiana ehdotettiin lvi-koodien käyttöä alusta lähtien työmääräyksissä. Yksittäisissä pienemmissä huolto- ja asennustöissä työnjohto huolehtii omalta osaltaan, että työmääräyksissä on kaikki laskutuksen tarvitsemat perus- eli asiakastiedot oikein. Asentaja merkitsee työmääräykseen ylös varastosta keräämänsä tarvikkeet lvi-koodein. Työkohteessa käydään lista läpi, jotta asennetut tuotteet löytyvät listalta, eikä siinä ole puolestaan ylimääräisiä tarvikkeita. Tehdyt työtunnit ja matkakilometrit merkitään heti asennustyön jälkeen ja mahdollisuuksien mukaan pyydetään asiakkaalta kuittaus työmääräykseen. Tämän jälkeen työmääräin jätetään sovittuun lokeroon, josta laskuttaja sen löytää.

Ratkaisuehdotuksissa esille nousi myös menetelmä, jossa kaikki työmaalle lähtevä tavara kulkisi tavallaan yhden luukun kautta. Tällöin kaikki vastaanotettu tavara kirjattaisiin saman tien ylös ja samoin kaikki talosta ulosmenevä tavara merkittäisiin jo suoraan laskutusohjelmaan. Tämä olisi yhden vastaajan mielestä ratkaisu, jolla var-

mistettaisiin, että kaikki tavara tulee varmasti laskutettua. Menetelmä vaatisi kuitenkin erillisen varastonhoitajan, johon pienellä yrityksellä ei ole suoranaista mahdollisuutta.

Monesti huolto- ja asennustyöt voivat jäädä keskeneräisiksi ja niitä jatketaan seuraavana päivänä tai jonkun muun asentajan toimesta. Tällöin keskeneräinen lista toimitetaan varastolle sovittuun paikkaan, josta se löytyy seuraavan kerran kohteeseen lähdettäessä. Tällöin samalle listalle tallentuvat kaikki eri asentajien tehdyt työtunnit sekä käytetyt tarvikkeet. Vastaajat toivoivat, että asentajat kiinnittäisivät huomiota entistä enemmän selkeään käsialaan, jotta työmääräyksiin ei jäisi tulkinnan varaa. Samalla toivottiin entistä tarkempaa menettelyä valmiiden ja keskeneräisten työmääräysten palauttamisessa, jotta nämä tulisivat oikeisiin kansioihin.

Vastauksissa korostui suurempien sopimuslaskutukseen perustuvien työkohteiden kohdalla työmaakohtaisten kansioden käyttö. Tätä menetelmää sovelletaan jo yrityksessä, mutta vastauksissa nousi esille tarkeys, että kaikki noudattaisivat omalta osaltaan menetelmää ja laittaisivat käsittelemänsä dokumentit oikeaan paikkaan. Työmaakohtaiset vastuuhenkilöt voisivat vastaajien mielestä huolehtia jokainen omalta osaltaan ostolaskuja tarkastaessaan, että laskuissa olevat tarvikkeet tulisi saman tien merkittyä laskutusohjelmaan. Tällöin tulee kuitenkin huolehtia, että mahdolliset tarvikepalautukset tulevat oikein kohdistetuiksi.

### *Toteutuksen ongelmakohdat*

Muutoksen läpiviennissä ja onnistumisessa nähtiin myös ongelmia ja vaikeuksia. Yhtenä kompastuskivenä nähtiin jatkuva kiire ja ajanpuute. Ajanpuutteen vuoksi ei haluta lähteä tuhlaamaan aikaa uusien käytäntöjen opetteluun, vaan tehdään asiat niin kuin on tehty aina ennenkin. Tämä kertoo myös mahdollisista asenteista ja ennakkoluuloista, joita yleensä on uudistuksia kohtaan. Etenkin vanhemman ikäpolven valmius tehdä muutoksia, sekä sitoutua niiden läpivientiin ja noudattamiseen, koettiin mahdolliseksi kompastuskiveksi.

Vaikeudeksi todettiin myös asentajien motivointi lvi-koodien käyttöönottoon, etenkin kun sitä on jo aiemmin yrityksessä kokeiltu hieman kyseenalaisella menestyksellä. Asentajat näkevät koodien ylöskirjaamisen olevan hidasta ja turhaa, mutta eivät näe, kuinka paljon se helpottaa laskutusta. Työnjohdon täytyy osata selkeästi kertoa ja saa-

da asentajat ymmärtämän koodien merkitsemisen tärkeys, jotta asentajat siihen sitoutuisivat.

## 5.5 Syventävät teemahaastattelut

Syventävien teemahaastattelujen tarkoituksena oli täsmentää kyselyssä esille tulleita ratkaisuehdotuksia ja niiden laajuutta. Haastatteluilla haluttiin tietoa muutostarpeesta, sen laajuudesta ja onnistumisen mahdollisuuksista. Haastattelun jakaminen muutamaa teemaan helpotti kysymysasettelua ja itse haastattelutilannetta. Haastattelutilanne ja siihen liittyvät teemat aiheuttivat myös avointa keskustelua, jota on pyritty huomioimaan aineistoa purettaessa. Haastattelun kysymykset jaettiin teemoihin taulukon 2 mukaisesti ja niiden tarkoituksena oli helpottaa tulosten analysointia.

### TAULUKKO 2. Haastattelun teemat

Haastattelun teemat
Muutos ja sen laajuus
Muutosprosessin omistaja
Henkilöstön sitouttaminen muutokseen
Muutoksen ajankohta
Muutoksen onnistumisen seuranta

Teemojen avulla haettiin tietoa enemmänkin yrityksen muutoshalukkuudesta ja valmiudesta itse tutkimusongelman ratkaisuun, kuin yksittäistä ratkaisumenetelmää. Aineistoa analysoitaessa esille tulikin, että kehitysmalli on ollut yrityksen tiedossa, mutta sen toteuttaminen ja siihen pääseminen on ollut se varsinainen ongelma.

#### *Muutos ja sen laajuus*

Muutoksen toteutus nähtiin Yritys Oy:ssä realistisena ja myös toteutuksen laajuudesta oli haastateltavilla yhtenäinen käsitys. Muutos tulisi toteuttaa yhtä aikaa kokonaisuutena kerrallaan, eikä pienissä osissa pikku hiljaa. Varsinaisen muutoksen toteutusmalli oli vastaajien mielestä myös hyvin samantyyppinen. Esille nousseena erona toteutuksessa oli lvi-koodien käyttöönoton laajuus.

Muutoksesta ja sen laajuudesta keskusteltaessa haluttiin kysyä haastateltavien mielipidettä LVISNet-palvelusta ja sen mahdollisesta käyttöönotosta. Toimitusjohtaja oli ainoa, jolla oli tietoa palvelusta ja hän näki LVISNet-palvelun tulevana uudistuksena sähköisen laskutuksen kehittymisen myötä. LVISNet-palvelu tiedettiin olevan käytössä muutamilla lähialueen kilpailijoilla ja siitä todettiin olevan positiivisia kokemuksia. Tämän vuoksi esille nousi palveluun perehtymisen tärkeys mahdollisimman pian ja sen käyttöönoton merkitys laskutusta kehittäessä. Toimitusjohtaja näki palvelun eräänä keinona säästää aikaa, koska palvelusta voidaan siirtää suoraan ostolaskurivitiedot laskutusohjelmaan valmiiksi.

### *Muutosprosessin omistaja*

Muutosprosessin varsinaiseksi toteuttajaksi ja vetäjäksi nimettiin haastatteluissa toimitusjohtaja sekä toteutuksen tukihenkilöksi Yritys Oy:n työnjohdossa työskentelevä Ivi-insinööri. Vastuu prosessista ja sen toteutuksesta olisi yhdellä henkilöllä, mutta toteutuksen ongelmatilanteissa asentajat voisivat saada apua myös työnjohtajalta. Tämä kuulostaa mielestäni loogiselta, koska haastateltavien mukaan ongelmatilanteita työmääräysten täytössä tulee esille ja toimitusjohtaja ei ole läheskään aina tavoitettavissa.

### *Henkilöstön sitouttaminen muutokseen*

Haastateltavilla oli selkeä näkemys muutoksen tiedottamisesta ja henkilöstön sitouttamisesta itse muutokseen. Henkilöstölle pidetään yhteinen infotilaisuus, jossa kerrotaan suunnitellusta muutoksesta. Tilaisuudessa käydään yksitellen läpi työmääräykseen merkittävät kohdat ja niiden täyttäminen. Haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä, että muutos perustellaan ja havainnollistetaan asentajille oikeiden esimerkkien avulla. Esimerkkien toivotaan selventävän tilanteen ongelmallisuutta ja selkeyttävän asentajille riittävän tarkan merkitsemisen tärkeyttä. Samalla halutaan painottaa avunsaannin mahdollisuutta merkintäongelmien kanssa.

Haastattelutilanteessa yritin selvittää, onko mitään yksittäistä keinoa, joka motivoisi henkilöstöä innostumaan muutoksesta. Esille ei tullut kuitenkaan mitään yhtenäistä näkemystä tästä asiasta. Eräänä keinona nähtiin virheiden ja puutteiden seuranta tietyllä ajanjaksolla sekä näistä johtuva laskuttamatta jäävien lähetteiden määrä. Tietyn seuranta-ajanjakson jälkeen tämä laskuttamatta oleva työ ja tarvikemäärä muutetaan



rahalliseen muotoon. Henkilöstöpalaverissa käytyä asia läpi ja kerrottaisiin, kuinka suuri rahamäärä on jäänyt virheiden ja puutteiden takia laskuttamatta. Tässä tilanteessa korostettaisiin, että kaikki tämä laskuttamatta jäävä rahamäärä olisi voitu kohdistaa myös toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön virkistykseen sekä hyvinvointiin.

### *Muutoksen ajankohta*

Muutos haluttiin toteuttaa niin pian kuin mahdollista. Ehdotettiin työmäärän suhteen mahdollisimman hiljaista ajankohtaa, mutta samalla todettiin, että sitä on turha jäädä odottamaan, tai muutos voi jäädä kokonaan toteutumatta. Yksimielisiä oltiin muutoksen pikaisesta toteutuksesta, jolloin se toisi helpotusta myös tilinpäätöksen tekoon. Muutoksen onnistuessa laskutus olisi tilinpäätöshetkellä ajan tasalla, eikä teetättäisi paljoa ylimääräistä työtä, jotta saadaan kaikki tehty työ laskutettua ja selvitettyä tilinpäätöksestä varten.

### *Muutoksen onnistumisen seuranta*

Muutoksen konkreettisiksi onnistumisen mittareiksi todettiin laskuttamatta olevien / epäselvien työmääräysten matalat paperipinot, tarkentuvat merkinnät työmääräyksissä sekä yrityksen rahavirtojen nopeutuminen. Näistä selkeimmin havaittavissa ja todennettavissa oleva on nimenomaan laskuttamatta olevien työmääräysten pino. Puutteellisia työmääräyksiä ei oteta vastaan, vaan puuttuvat ja virheelliset kohdat pyydetään korjaamaan saman tien. Onnistumisen edellytyksenä pidettiin nopeaa asioihin puuttumista, jos palautetut työmääräykset alkavat olla virheellisiä tai niiden palautus alkaa myöhästellä.

## **6 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN YRITYS OY:SSÄ**

Yhtä ja ainoaa oikeaa toimintamallia on vaikea määrittää, etenkin jos ei ole perehtynyt täysin yrityksen toimintatapoihin ja menetelmiin. Yksi menetelmämalli voi toimia yhdessä yrityksessä, mutta toisessa jopa saman alan yrityksessä se ei välttämättä ole paras mahdollinen. Tähän vaikuttavat erilaiset käytänteet yrityksen päivittäisessä toiminnassa, yrityskoko, yrityksen strategia ja moni muu yrityskohtainen asia.

Laskutusprosessin kehittämismahdollisuuksia tutkittaessa, esille nousi useita yksittäisiä parannettavia kohtia, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa. Nämä pienet toimenpidemuutokset aiheuttavat isomman kokonaisuuden, jonka avulla voidaan nopeuttaa Yritys Oy:n laskutusta ja parantaa kassanhallintaa, jolloin saadaan pääomaa muunkin toiminnan kehittämiseen.

## 6.1 Muutostarve

Tutkimuksen perusteella on Yritys Oy:ssä havaittavissa selkeä laskutusprosessin muuttamisen ja kehittämisen tarve. Tutkimus havainnollisti muutoksen välttämättömyyden ja myös tietyn henkilöstöryhmän innostuksen sen toteuttamiseen. Muutoksen liikkeellelähtö tulisi suorittaa hallitusti ja hyvin suunnittelemalla etukäteen kaikki muutokseen liittyvät osa-tekijät. Näin varmistetaan muutokselle paremmat onnistumisen mahdollisuudet. Muutosprosessin omistaja eli tässä tapauksessa toimitusjohtaja on avainasemassa muutoksen läpiviennin suhteen. Prosessinomistajana hän voisi pitää suunnittelupalaverin, johon osallistuisivat työnjohto ja muut laskutuksen parissa työskentelevät henkilöt. Palaverissa keskusteltaisiin esimerkiksi kuvan 5 havainnollistamista muutosasioista, käytäisiin yhdessä läpi, kuinka asiat viedään eteenpäin ja sovi-taan jatkotoimenpiteistä sekä niiden ajankohdista.



**KUVA 5. Suunnittelupalaverin aiheet**

Suunnittelupalaverin avulla varmistetaan, että kaikilla prosessin tärkeimmillä avainhenkilöillä on yhteinen näkemys muutoksen laajuudesta ja sen läpiviennistä. Muutoksen tavoitteet on syytä määrittää avainhenkilöiden kesken ja omalta osaltaan varmistaa, että nämä henkilöt ovat valmiita sitoutumaan muutoksen eteenpäin viemiseen omalta osaltaan. Mielestäni tämän palaverin onnistuminen, sen päätökset ja henkilöstön sitoutuminen määrittävät perusteen koko muutoksen onnistumiselle. Erittäin tärkeänä näen, että Yritys Oy saisi koko henkilöstön muuttamaan asenteitaan laskutusta kohtaan ja ymmärtämään sen merkityksen yrityksen toiminnan edellytyksenä.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Yritys Oy:n laskutusongelman ratkaisu perustuu mielestäni pitkälle henkilöstön esille tuomiin asioihin. Näiden lisäksi suosittelisin toimitusjohtajan ohella LVISNETin tarjoamaan sähköiseen palvelujärjestelmään perehtymistä. Perusteena LVISNETin tutustumiseen näkisin prosessimaisen benchmarkingin hyödyntämisen, jossa parannetaan toimintaa ja menetelmiä kilpailijoiden avulla. Kuten jo aiemmin teemahaastattelujen yhteydessä mainittiin, kyseinen palvelu on muutamalla lähialueen kilpailijalla käytössä ja vieläpä hyvin kokemuksin. Yritys Oy vieraili toimialakohtaisilla messuilla Helsingissä ja toimitusjohtaja tutustui pääpiirteittäin tuolloin kyseiseen palveluun. Samoilla messuilla oli myös Yritys Oy:n taloushallinto-ohjelmiston toimittaja, joka oli maininnut ohjelmistojen keskinäisestä yhteensopivuudesta.

LVISNETin käyttöönotto voisi olla ensimmäinen varovainen askel sähköiseen taloushallintoon siirtymiselle. Käyttöönotto vaatii perusteellisen selvitystyön, sopimukset ja käyttöönottokoulutuksen. Palvelun käyttöönoton etuina on ostolaskurivien siirtyminen suoraan asiakkaan laskutusohjelmaan. Tämä vähentää aiemmin Yritys Oy:ssä tehtyä kaksinkertaista työtä ja parantaa työn tehokkuutta. Käyttöönoton muina etuina näen tarviketilausten nopeutumisen ja helpottumisen, koska tilaus tehdään suoraan varaston hyllynreunan viivakoodista tilauslaitteeseen. Vuodenvaihteessa asteittain käyttöön tuleva uusi sähköinen lähete voi Suomen LVIS-Tietoverkko Oy:n (2010) mukaan muuttaa myyntilaskutuksen kokonaan uudelle aikakaudelle.

Laskutusohjelmaa voidaan tehokkaammin hyödyntää LVISNetin avulla, mutta eräänä keinona vähentää kaksinkertaista työtä, voisi olla ostolaskujen tarkistamisen yhteydessä suoraan asiakaskohtaisten tuoterivien vienti ohjelmaan. Pelkästään tietotekniikkaa

hyödyntämällä ei voida ongelmaa kuitenkaan ratkaista. Avainasemassa ongelman ratkaisussa on mielestäni henkilöstön asennemuutos ja asentajien motivointi käyttämään yhä enenevässä määrin lvi-koodeja tavarankeräyksen yhteydessä.

Aiemmin mainitsemani suunnittelupalaverin jälkeen suosittelisin pitämään koko henkilöstöä käsittävän yhteisen palaverin. Tämän palaverin pääasiallisena tarkoituksena olisi saada asentajat ja rakennusmiehet ymmärtämään työmääräysten merkintöjen tärkeys. Samalla käytäisiin läpi konkreettisin esimerkein työmääräyksen täyttäminen. Suosittelen myös kiinnittämään huomiota varastossa olevien tarvikkeiden lvi-koodimerkintöjen määrään. Mielestäni koodit voisi laittaa niin monelle tuotteelle kuin mahdollista, koska valmiita tarrakoodeja on saatavilla esim. tukkureiden kautta. Kaikille tarvikkeille ei koodeja ole, koska Yritys Oy:n varastossa on myös paljon rakennustarvikkeita, jotka merkitään laskutusohjelmaan omin koodin. Näille tarvikkeille voisi tarralapuvin merkitä laskutusohjelmassa käytettävät yrityksen perustamat omat koodit. Näiden merkintöjen avulla saadaan pienemmät asennus- ja huoltotyöt helpommin laskutettua.

Asentajille ja rakennusmiehille pidettävässä palaverissa suosittelisin kiinnittämään erityistä huomioita isompien työkohteiden kansiokäytäntöön. Aloitettaessa uusi suurempi työmaa voitaisiin esim. viikkopalaverissa sopia käytäntö, mihin kansioon laetaan kohteeseen varastosta viedyt tarvikelistat ja työlistat. Samalla sovittaisiin kuka kerää ostolaskuista tämän työmaan ostot ylös ja mitä erityisehtoja on työkohteeseen liittyen sovittu. Tätä menetelmää käyttäen eri toimittajilta tehdyt ostot löytyisivät suoraan laskutusohjelmasta ja varastosta viedyt tarvikkeet sekä tehdyt työtunnit yhdestä ja samasta kansioista.

Vaikka alituinen kiire ja ajanpuute ovat ongelmina, uskoisin, että näilläkin uusilla käytänteillä saataisiin aikaan edistystä. Tärkeänä asiana suosittelisin sovittamaan aikatauluun nuo mainitsemani viikkopalaverit, joissa päätettäisiin, kuinka asioissa ja eri työkohteissa edetään. Uskoisin tämän selkeyttävän toimintaa ja helpottavat laskuun tarvittavien asioiden kokoamista. Suosittelisin prosessinomistajaa ja hänen tukihenkilöitään pitämään kiinni päätetyistä uudistuksista ja seuraamaan niiden onnistumista. Laskutusprosessin uudistaminen LVISNETin, asennemuutoksen, paremman tiedottamisen ja uusien käytännön muutosten avulla vaatii sitkeyttä ja peräänantamattomuutta.

### 6.3 Tutkimuksen teoria ja tulokset

Tutkimuksen tuloksia läpikäydessä ja kehittämis ehdotuksia miettiessä ajatukset palasivat usein alussa kirjoitettuun teoriaan. Mielestäni löysin paljon yhtymäkohtia näiden kesken ja teoria antoi ajatuksia laajempiinkin kehitysehdotuksiin. Myyntilaskua muodostettaessa on Yritys Oy:n kohdalla juuri tätä kaksinkertaista työtä, joka teoriaa kirjoitettaessakin ilmeni. Laskutusta parantamalla saadaan kassanhallinta kuntoon ja sitä kautta yrityksen toiminnan kehittämiseen rahaa. Oikeanlaisella kassanhallinnalla varmistetaan yrittäjän jaksaminen ja vähennetään hänen työtaakkaansa laskutuksen osalta. Laskutusprosessin kehitystä voi tietyin edellytyksin pidemmällä aikavälillä seurata myös tilinpäätösinformaation ja sen tuottamien tunnuslukujen kautta. Tutkittaessa eri tunnuslukuja voidaan havaita, onko kehitystä tapahtunut ja kuinka hyvin on onnistuttu myyntisaamisten kotiuttamisessa.

Muiden käyttämiä hyväksi havaittuja menetelmiä kannattaa hyödyntää ja ottaa niistä mallia. Tulee kuitenkin muistaa, että prosessimainen kehitys vaatii jatkuvaa seuranta ja menetelmien hiomista, kuten muutosprosessi vaatii osaltaan myös vahvaa muutosjohtamista. Toivon, että teoria vahvistaa näkemyksiä muutoksen tarpeellisuudesta ja antaa ideoita Yritys Oy:lle eteenpäin. Kuten Häll (2009) mainitsi STUL-projektin tuloksia tarkastellessa, laskutus on alalla varsin yleinen ongelma. Tämä ei sinällään kerro tulosten yleistettävyydestä vielä kaikkea, mutta projektissa mainitut esille tulleet ongelmat ovat hyvin samanlaisia tämän tutkimusongelman kanssa.

### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvä ja mielenkiintoinen tutkimuskohde sekä monipuolinen tutkimusmateriaali eivät takaa hyvää lopputulosta, jos tutkimus ei ole luotettavalla pohjalla. Tutkimusta käsitellään kokonaisuutena ja johdonmukaisuus tutkimuksen alusta loppuun saakka on luotettavuuden kannalta tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastatteluaineiston yhtenäinen samaan menetelmään perustuva käsittelytapa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184).

Tutkijan täytyy muistaa omaksua itselleen haastatteluja tehdessään havainnoijan rooli ja täten yrittää minimoida oma aktiivinen vaikutus haastattelutilanteesta muodostuvaan aineistoon ja siitä tehtäviin analyyseihin (Koskinen ym. 2005, 32). Laadullisesta

tutkimusmenetelmää käytettäessä täytyy omat ennakkokäsitykset tutkimuskohteesta unohtaa ja keskittyä löytämään uusia näkökulmia asioihin (Eskola & Suoranta 2005, 19 - 20.)

Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta käytetään mittareina usein reliabiliteettia ja validiteettia. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja siihen liittyvä toistettavuus on kuitenkin hieman ongelmallista kehitystutkimuksissa (Toikko & Rantanen 2009, 123). Myöskään validiteetti, jolla määritetään, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia, ei välttämättä päde mittarina laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 187). Niinpä tämän tutkimuksen luottavuutta tarkastellaan uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden näkökannalta.

#### *Tutkimuksen uskottavuus ja siirrettävyys*

Tutkimuksen uskottavuudella pyritään Eskolan ja Suorannan (2005, 211) mukaan varmistamaan, että tutkijan ja tutkittavien käsitykset ja tulkinnat ovat keskenään yhteneväisiä. Tutkimuksen kohdalla mielestäni tämä kriteeri täyttyy, koska ongelmaan ja sen ratkaisuun liittyvät asiat olivat selkeitä ja yksiselitteisiä, eivätkä ne jättäneet erilaisille tulkinnoille mahdollisuutta. Siirrettävyydellä tarkoitetaan yleistävyyttä, mikä ei mielestäni välttämättä toteudu luotettavuuden mittarina täysin tämän tutkimuksen osalta. Kuten aiemmin todettiin urakointiliikkeille kohdistetun tutkimuksen osalta (Häll 2009), ongelma on alalla melko yleinen, mutta se ei sinällään mielestäni täysin takaa tutkimuksen siirrettävyyttä etenkin suppean tutkimusaineiston tuottamien tulosten myötä.

#### *Tutkimuksen varmuus*

Tutkimuksen luotettavuutta selvitettäessä pyritään tarkastamaan tutkijan ennakkoletukset tutkittavan asian suhteen. Tällöin puhutaan tutkimuksen varmuudesta (Eskola & Suoranta 2005, 212.) Tutkija itse ei saa vaikuttaa omine näkökantoihin ja mielipiteihin tutkimusaineistoon eikä sitä kautta tutkimustulokseen. Tutkimusaineisto täytyy olla Koskisen ym. (2005, 257) mukaan tallennettu siten, että muut tutkijat voivat tehdä saman tulkinnan aineistosta kuin itse aineiston hankkija. Tutkimusta tehtäessä tämä mielestäni toteutuu luotettavuuden kriteerinä, koska haastatteluaineisto on

selkeä ja olemassa oleva, suoraan puhtaaksikirjoitettu itse haastattelutilanteessa sekä kyselyvastaukset ovat tallennettu sellaisenaan.

### *Tutkimuksen vahvistuvuus*

Tutkimuksen vahvistuvuudella tarkoitetaan, että tutkimustulokset ja niistä tehdyt tulkinnot ovat yhteneväisiä verrattaessa niitä toisiin samaa tutkimusongelmaan käsitteleviin tutkimuksiin (Eskola & Suoranta 2005, 212). Tämä on mielestäni hieman haasteellisempi luotettavuuden arvioinnin peruste jo senkin vuoksi, että alakohtaiset käytännöt voivat olla hyvin erilaisia. Uskoisin kuitenkin, että tuloksissa esille tullut selkeä ja riittävän tarkka dokumentointi laskutuksen pohjatyönä, on peruste onnistuneen laskutuksen hoitamiseksi. Samaa tutkimusongelmaa käsittelevää tutkimusta en päässyt lukemaan ja sitä kautta tuloksia vertaamaan, joten siltä osin vahvistuvuus jäi toteuttamatta.

### *Eettisyys*

Haastattelun yhteydessä tärkeimpiä eettisyyden periaatteita ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 20) mukaan informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Kehittämistyön perustana on rehellisyys, ja tosiasioiden ollessa ristiriidassa toimeksiantajan ja osallistujien kesken, täytyy asioiden tulkinta ottaa vastaan haasteena (Ojasalo ym. 2009, 49).

Eettisyyttä kuvastaa tutkimuksen toteutuksessa mielestäni se, että haastattelutilanteessa luotettavuus oli hyvänä perustana avoimille vastauksille. Haastateltaville oli kerrottu, ettei vastauksien tuloksista voida päätellä kenen mielipiteitä on esitetty. Myös tulosten dokumentointi ja salassapito säilytystapana kerrottiin vastaajille. Pienyrityksessä kuitenkin mielipiteet ja näkemykset voivat tulla hyvinkin korostetusti esille jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Tämän vuoksi tutkimusaineistoa kerätessä korostettiin molemminpuolista luottamusta, joten vastaajalle luotiin aineiston laadusta myös salassapitovelvollisuus.

Haastateltavien määrä ja mielipiteiden voimakkaat korostukset voivat kuitenkin aiheuttaa mielestäni sen, että tietty lähipiiri voi kohdistaa tulokset tiettyihin henkilöihin. Oman puolueettoman kantani tutkimusmenetelmän ratkaisuun yritin pitää tarkasti ky-

symyasettelussa ja johdattelussa taka-alalla. Omille ennakkokäsityksille ei pidä antaa valtaa, vaan pitää itsensä jäävinä tuloksia analysoitaessa.

## 7 LOPUKSI

Tutkimuksen aikana esille tulleiden seikkojen ja asioiden vuoksi olisi ollut mielenkiintoista seurata mahdollista muutoksen kehitystä ja tapahtumista. Ajallisesti tutkimus ja siihen liittyvä opinnäytetyö olisi pitänyt tuolloin suorittaa huomattavasti pidemmällä aikavälillä, jotta muutoksen konkretisointi eli käytäntöön vienti olisi voitu havainnoida. Tutkimus herätti ainakin haastateltavien mielenkiinnon muutosta kohtaan ja yleinen ilmapiiri laskutuksen parissa työskentelevien kohdalla oli selkeästi myönteinen kehitystä kohtaan. Uskoisin, että Yritys Oy tulee kehittämään laskutusprosessiaan, muutoksen laajuus ja toteutuksen aikataulu jää nähtäväksi.

Vaikka tutkimusongelma oli selkeä ja aineiston hankintamenetelmä oli alusta lähtien tiedossa, oli työn aloitus kuitenkin vaikeaa. Teorian runsaus ja sen myötä raja-  
aus oli etenkin prosessin kehittämisen kohdalla ongelmallista. Hiljalleen ajatus siitä, mitä kaikkea teorian pitää sisältää, selkiytyi ja kirjoittaminen alkoi sujua. Muutosprosessi ja erityisesti henkilöstön sitouttaminen siihen oli mielestäni mielenkiintoinen aihe, mutta rajauksia oli kuitenkin tehtävä.

Itse tutkimusongelman syvällisempi tarkastelu ja aineiston analyysi oli mukavaa ja mielekästä. Mielipiteiden ja kehittämisenäkemyksien tutkiminen antoi uskoa siihen, että oikeanlaista taitoa laskutusprosessin kehittämiseen kyllä löytyy, kunhan saadaan koko henkilöstö sisäistämään muutoksen tärkeys. Tulokset ja kehittämis ehdotukset olivat hyvin yhteneväisiä. Oli mukava huomata, että tutkimusongelmalle löytyi vankka tausta ja pohja jo aiemmin tehdystä hieman samantyyppisestä tutkimuksesta. Tämä tosin oli tehty paljon aiemmin sekä huomattavasti laajemmassa mittakaavassa ja sain siihen liittyvän materiaalin itselleni vasta tuloksia kirjoitettaessa toimitusjohtajalta.

Tämä materiaali antoi kuitenkin innostusta eteenpäin ja niinpä työn loppuvaihe oli mielestäni kaikkein mielekkäin tehdä. Oli mielenkiintoista huomata, että tutkimuksen aikana itselle muodostunut käsitys ratkaisuehdotuksesta oli pitkälle samanlainen kuin mitä tutkimukseen osallistuvat ehdottivat. Muistettavaa on kuitenkin, että Yritys Oy



muokkaa omat kehittämisratkaisunsa ja vievät muutoksen omine menetelmineen läpi. Kaiken kaikkiaan tutkimusta oli mukava tehdä, vaikka se vaatiakin kärsivällisyyttä ja rauhallisen työympäristön, jonka toteuttamisessa oli välillä ongelmia. Toivon tästä tutkimuksesta olevan apua Yritys Oy:n laskutuksen kehittämiseen ja sitä kautta tuovan innostusta koko toiminnan kehittämiseksi.

## LÄHTEET

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2006. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Anttila, Juhani & Kajava, Jorma 2009. Organisaatioiden turvallinen toiminta syntyy prosesseilla. Lapin Kansa 4.3.2009.

Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

From, Martti 2009. Verkkolaskutus etenee vauhdilla. Tilisanomat 5, 56 - 58.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirvikorpi, Helinä 2007. Täsmärahoitusta tavarankulkuun. Kauppalehti VIP. Verkkolehti. <http://www.digipaper.fi/vip/4104/index.php?pgnumb=5>. Päivitetty 28.5.2007. Luettu 24.8.2010.

Häll, Jorma 2009. Miksi yrityksesi laskutus on ongelma? LVIS-Tietoverkon asiakaslehti 4. Verkkolehti. <http://www.lvistv.fi/multiMagazine/web/2009/4-2009/2.php>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.10.2010.

Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2007. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kinnunen, Juha 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki: KY-Palvelu.

Koski, Toivo 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Lahti: Tietosykli Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, Jenni 2008. Sähköinen lasku tehostaa maksamista ja säästää ympäristöä. Euro & talous 4, 36 – 43.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo: Laatukeskus.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Espoo: Laatukeskus.

Lahti, Jarmo 2008. Pk-yritykset haluavat lähettää kirjeet sähköisesti. Taloussanomat. Verkkolehti.

<http://www.itviikko.fi/ratkaisut/2008/05/09/pk-yritykset-haluavat-lahettaa-kirjeet-sahkoisesti/200812848/7>. Päivitetty 9.7.2010. Luettu 7.9.2010.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leppiniemi, Jarmo 2009. Rahoitus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2007. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOYpro

Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2002. Yrityksen rahoitus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

LVISNetiltä uusi, sähköinen lähete. 2010. LVIS-Tietoverkon asiakaslehti 3, 2.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.

Morris, Daniel & Brandon, Joel 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Passila, Esko 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Lahti: Fopco.

Petäjä, Merita & Koponen, Eeva 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Helsinki: Dialogia Oy.

Pfeffer, J. & Sutton, R.I. 2006. Hard Facts, Dangerous Half-truth & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Puolamäki, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi - kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Talponen, Heimo 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Yliopistopaino.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2007. Rahoituslaskelman laatiminen. WWW-dokumentti.

<http://www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi/julkaisut/Rahoituslaskelma.pdf>. Päivitetty 17.12.2007. Luettu 7.9.2010.

1. Mitä mieltä olet nykyisestä laskutuskäytännöstä?
2. Mitä hyvää tai huonoa siinä on?
3. Kommentoi (oma mielipide) seuraavia laskutukseen liittyviä asioita:
  - a) laskutusaika (kuinka nopeasti valmiit työt laskutukseen)
  - b) laskutuksen tärkeimmät asiat (tarvikkeiden ja tuntimäärien oikeellisuus jne.)
  - c) laskujen maksuehdot (7 vrk, 14 vrk vai jotain muuta)
  - d) myyntisaamisten realisoituminen (voidaanko nopeuttaa ja miten)
  - e) sähköinen laskutus (ajankohtaisuus)
  - f) laskutuksen pahimmat ongelmakohdat
  - g) laskutuksesta vastaava henkilö (yksi vai useampi)
  - h) kuinka varmistetaan, että kaikki tulee varmasti laskutettua (varastosta työmaalle viedyt tavarat jne.)
4. Kuinka laskutus tulisi mielestäsi hoitaa? Ideat ja ehdotukset?
5. Kuinka saadaan vietyä ideat käytäntöön?
6. Parannusidean toteutuksen pahimmat ongelmat / kompastuskivet?
7. Tärkein tekijä muutoksen läpiviennin onnistumisen kannalta?

Muita laskutukseen liittyviä mielipiteitä tai kommentteja!